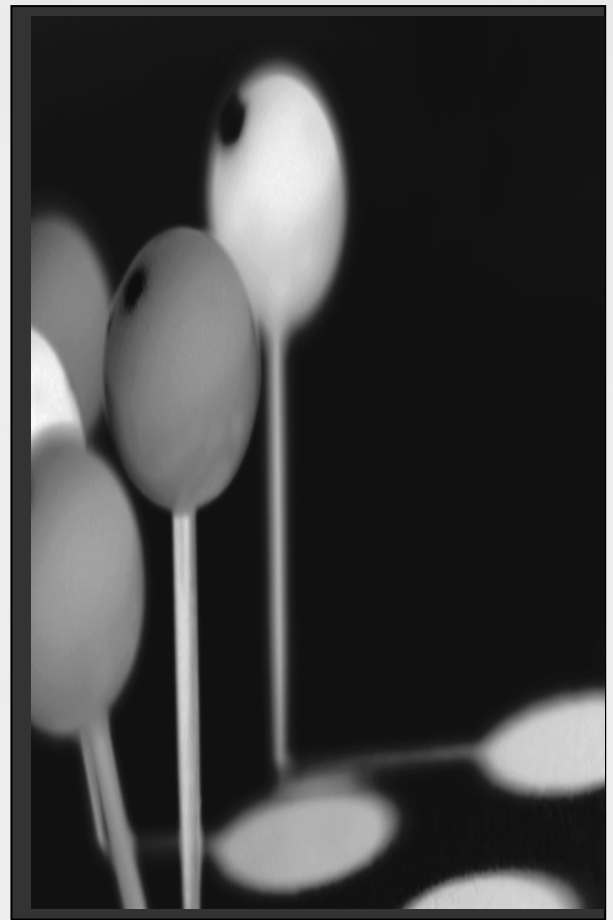




Évaluation des ententes 2004-2007

ENTRE

LE MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET
DE LA CONDITION FÉMININE

ET

LES CONSEILS RÉGIONAUX DE LA CULTURE

RAPPORT D'ÉVALUATION

Chargée de l'évaluation	Myriam Côté Conseillère en évaluation de programmes
Comité d'évaluation	Monique Barriault Direction générale des régions (DGR) Jacques Laflamme Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE) Myriam Côté Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE) Richard Saint-Pierre* Direction de la coordination des programmes (DCP) Hélène Latérière Direction de la coordination des programmes (DCP) Marie-Josée Champagne* Direction régionale de la Mauricie et du Centre-du-Québec Luc Bourassa Direction régionale de la Côte-Nord Isabelle Lemieux Direction de la coordination des programmes (DCP)
Collaboration	Jean Demers Direction du lectorat, de la recherche et des politiques (DLRP)
Édition	Agathe Caron
Supervision	Jacques Laflamme

Culture,
Communications et
Condition féminine

Québec



**Direction de la planification stratégique
et de l'évaluation de programmes**

225, Grande Allée Est, bloc C, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 5G5
Tél. : 418 380-2362, poste 6362

Dépôt légal : 2008
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-51898-3 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-51899-0 (PDF)
© Gouvernement du Québec, 2008

*Depuis le 19 février 2007, M^{me} Hélène Latérière et M. Luc Bourassa ont remplacé respectivement M. Richard Saint-Pierre et M^{me} Marie-Josée Champagne.

Avant-propos

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique en 2000 (L.R.Q., c. A-6.01), les ministères et les organismes ont l'obligation de planifier (art. 8 et 9), de rendre des comptes (art. 4-29) et de gérer les dépenses en fonction des résultats attendus (art. 43). Le présent document satisfait, en premier lieu, à cette obligation gouvernementale. De plus, pour répondre aux exigences du Plan de modernisation 2004-2007, qui prévoit que « tous les programmes de subventions seront soumis à un examen triennal, qu'ils soient reconduits avec ou sans changement [...] et que cet examen comprendra une évaluation des résultats obtenus* », le rapport qui suit comprend aussi une évaluation de l'atteinte des objectifs fixés aux conseils régionaux de la culture (CRC) en 2004. L'évaluation des ententes 2004-2007 entre le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (Ministère)** et les CRC est également une condition pour que le Ministère les renouvelle, condition inscrite dans ces ententes et signée par les partenaires.

La démarche d'évaluation des ententes 2004-2007 a débuté en septembre 2006 et elle a nécessité la collaboration de plusieurs unités administratives, en particulier de celles qui sont sous la responsabilité de la Direction générale des régions, soit la Direction de la coordination des programmes et l'ensemble des directions régionales. Pour sa part, la Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE) remercie toutes les unités qui ont participé à cette évaluation, pour leurs précieux conseils, de même que les membres du comité d'évaluation qui, par leur disponibilité et leurs connaissances, ont permis d'entreprendre et de mener à bien cette démarche d'évaluation dans un délai restreint. Outre la DPSE, le comité d'évaluation est composé de Monique Barriault, Hélène Latérière, Luc Bourassa et Isabelle Lemieux, de la Direction générale des régions.

Enfin, le présent rapport d'évaluation fait état des résultats obtenus par les CRC pendant la période 2004-2007 et de l'adéquation entre ces résultats et les objectifs fixés par le Ministère en 2004. Dans cette perspective, ce rapport rend compte de l'action des CRC sur le territoire québécois et il évalue l'atteinte de leurs objectifs. Contrairement à l'évaluation des ententes 2001-2004 qui avait eu lieu en 2004, la démarche méthodologique retenue cette fois-ci n'évalue pas chacune des organisations. Elle trace plutôt un portrait national de l'atteinte des objectifs.

* SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Moderniser l'État : Pour des services de qualité aux citoyens. Plan de modernisation 2004-2007*, [Québec], SCT, 2004, 101 p.

** Depuis le 18 avril 2007, le mandat du Ministère comprend la culture, les communications et la condition féminine.

Table des matières

Liste des tableaux	7
Liste des acronymes	9
Faits saillants	11
Introduction	15
1 Le programme d'aide financière des CRC	16
1.1 Le programme d'aide financière	16
1.2 Les faits saillants de l'évaluation des ententes 2001-2004	18
1.3 Les nouveautés des ententes 2004-2007	20
2 L'évaluation des ententes 2004-2007 entre le Ministère et les CRC.....	23
2.1 Le mandat de la DPSE	23
2.2 Le contexte de l'évaluation des ententes 2004-2007	23
2.3 La stratégie de l'évaluation des ententes 2004-2007	23
2.4 L'utilisation des résultats de l'évaluation des ententes 2004-2007	24
3 Le portrait de l'action des CRC pour la période 2004-2007	25
3.1 Le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007	25
3.2 Les bilans des CRC.....	25
3.3 Les réalisations des CRC pour chacun de leurs rôles	26
4 L'atteinte des objectifs du plan d'action 2004-2007	41
Conclusion	45
Annexe 1 Cadre d'évaluation du plan d'action triennal 2004-2007	47
Annexe 2 Questionnaire pour les CRC	51
BIBLIOGRAPHIE	65

Liste des tableaux

Tableau 1 Description du programme Soutien à la concertation régionale et locale	16
Tableau 2 Subventions accordées aux CRC, 2004-2007	18
Tableau 3 Constats formulés par le comité d'experts lors de l'évaluation des CRC en 2004.....	19
Tableau 4 Typologie régionale	27

Liste des acronymes

ATR	Association touristique régionale
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CLD	Centre local de développement
CMAQ	Conseil des métiers d'art du Québec
CQRHC	Conseil québécois des ressources humaines en culture
CRC	Conseil régional de la culture
CRCAT	Conseil régional de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
CRD	Conseil régional de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
DCP	Direction de la coordination des programmes
DGR	Direction générale des régions
DLRP	Direction du lectorat, de la recherche et des politiques
DPSE	Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes
MAL	Mouvement des arts et des lettres
MCCCFC	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
MRC	Municipalité régionale de comté
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
URLS	Unité régionale de loisir et de sport
VVAP	Villes et villages d'art et de patrimoine

Faits saillants

Le présent rapport d'évaluation expose d'abord les résultats produits par la mise en œuvre des ententes 2004-2007 entre le Ministère et les conseils régionaux de la culture (CRC). Il propose ensuite une évaluation de l'atteinte des objectifs qui ont été négociés entre les partenaires, au moment de reconduire les ententes.

Le contexte de l'évaluation des ententes 2004-2007

En 2004, un comité d'experts a eu la responsabilité de réaliser l'évaluation de la performance des CRC au regard des rôles qui leur sont dévolus et de l'efficacité de leurs actions pour la période 2001-2004. À la suite de cette évaluation, le Ministère et les CRC ont signé de nouvelles ententes dans lesquelles un cadre d'évaluation du Plan d'action 2004-2007 (annexe D des ententes 2004-2007) a été inclus. Ce cadre d'évaluation prévoit des objectifs et des indicateurs pour chacun des rôles dévolus au CRC. Ainsi, le Ministère et les CRC ont convenu que, au terme des ententes, les CRC devraient rendre des comptes sur les onze objectifs prévus dans le cadre d'évaluation. Contrairement à la formule adoptée pour l'évaluation des ententes 2001-2004, la démarche méthodologique retenue dans le contexte de l'évaluation des ententes 2004-2007 doit permettre de tracer un portrait national de l'atteinte des objectifs.

La stratégie d'évaluation des ententes 2004-2007

L'évaluation des ententes 2004-2007 devait donner des réponses à deux questions :

- Quels sont les résultats obtenus pour l'ensemble des CRC ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils conformes aux attentes fixées par le Ministère ?

La stratégie d'évaluation reposait donc sur deux outils : un questionnaire, construit à partir des indicateurs du cadre d'évaluation du plan d'action triennal, qui permettait de recueillir les mêmes données d'une organisation à l'autre, et un avis de la direction régionale du territoire visé par le CRC. Ces documents permettaient de recueillir de l'information de même nature, ce qui a réduit ainsi les biais méthodologiques associés à la collecte de données.

Dans la réalité, la collecte d'information a été plus complexe que celle qui était prévue au départ puisque la plupart des CRC n'ont pas répondu au questionnaire. Les documents transmis au Ministère ont pris différentes formes, ce qui a eu pour effet de réduire la portée de l'analyse et, en conséquence, la détermination des résultats et l'évaluation de l'atteinte des objectifs. De plus, d'autres facteurs font en sorte que l'atteinte des objectifs ne pourra pas être mesurée avec précision, principalement parce que :

- les objectifs du cadre d'évaluation ne permettent pas de distinguer les objectifs spécifiques des CRC;
- le cadre d'évaluation contient un trop grand nombre d'indicateurs;
- la reddition de comptes ne permet pas d'évaluer avec précision les éléments du cadre d'évaluation puisqu'elle revêt différentes formes.

Pour réaliser l'évaluation des ententes 2004-2007, le Ministère dispose donc de quatorze rapports de reddition de comptes de qualité variable : sept d'entre eux sont satisfaisants, cinq sont passables et un seul est de moindre qualité. Pour sa part, le rapport de reddition de comptes de Culture Montréal est différent étant donné que certains aspects du questionnaire ne s'appliquaient pas à l'organisme.

Les résultats produits par les ententes 2004-2007

De manière générale, le rapport d'évaluation démontre que globalement, les CRC jouent bien chacun des rôles associés à leur mission : regrouper, concerter, conseiller, représenter, informer, promouvoir, développer et administrer. Voici les principaux résultats associés à chacun des rôles :

- **Regrouper :**

- Les CRC comptent 4 704 membres en 2007, soit une augmentation de 39,5 % pendant la période 2004-2007;
- Huit CRC ont déclaré avoir mis en place des campagnes de recrutement qui prennent diverses formes : sollicitation téléphonique, tenue de campagne de recrutement dans les secteurs les moins représentés, publicité, production d'une trousse de recrutement ou relance par l'entremise d'un porte-parole du secteur des médias ou du milieu artistique;

- **Concierter :**

- Tous les CRC disposent de moyens de concertation qui prennent différentes formes : tables de concertation, tournées régionales, rencontres avec des personnes-ressources, ateliers de réflexions, forums régionaux, séances d'information;
- Ces mécanismes de concertation ont contribué à la réalisation de plusieurs projets, entre autres, les portraits sectoriels, les diagnostics régionaux et la rédaction de mémoires pour des consultations publiques;
- Les conseils d'administration des CRC démontrent une certaine équité entre les représentants disciplinaires ou sectoriels et les représentants territoriaux;
- La majorité des CRC compte parmi les membres de leur conseil d'administration un agent Villes et villages d'art et de patrimoine (VVAP);

- **Représenter :**

- Il semble que, pour la plupart des CRC, la transition entre les conseils régionaux de développement (CRD) et les conférences régionales des élus (CRÉ)¹ s'est généralement bien effectuée, bien que, pour certains, des efforts importants aient été déployés pour devenir des interlocuteurs privilégiés en matière de culture auprès des CRÉ sur leur territoire;
- En 2007, six CRC sur quatorze détiennent un siège au conseil d'administration ou au comité exécutif d'une CRÉ; trois CRC ont su se tailler une place par l'entremise des commissions ou sous-commissions de la CRÉ; quatre CRC offrent du soutien aux représentants du secteur de la culture qui a un siège à la CRÉ; et un seul CRC a des relations tendues avec la CRÉ;
- Les résultats associés à la représentation du CRC auprès des divers acteurs régionaux ont été nombreux et diversifiés : rédaction de bilans et négociation d'ententes spécifiques avec les CRÉ, dépôt de mémoires et soutien à l'élaboration de projets de politiques culturelles, participation à des forums régionaux, rencontres avec des élus, participation à des jurys de sélection, notamment celui qui a été mis en place pour le programme La culture à l'école;
- Sur le plan national, les CRC sont en relation avec le Ministère par l'entremise du comité de liaison Ministère-CRC et la plupart d'entre eux sont membres de la Table des CRC, du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) et du Mouvement des arts et des lettres (MAL);

¹. Comme le mentionne l'Office de la langue française, les majuscules qui composent les sigles ne prennent pas d'accents. Afin de ne pas confondre avec l'acronyme des conseils régionaux de l'environnement (CRE), nous retiendrons l'acronyme accentué.

- **Conseiller :**

- Les rapports de reddition de comptes des CRC démontrent que ceux-ci sont sollicités pour leur expertise et, à ce titre, ils rédigent des avis, aident les artistes dans leur recherche de financement, participent à des forums régionaux et à des événements culturels pour lesquels ils sont parfois pressentis à titre de conférencier ou lorsqu'ils en assurent la coordination;
- Les CRC ont contribué à la réalisation des diagnostics régionaux, un projet lancé par le Ministère et auquel les CRÉ ont également participé;
- Deux CRC ont mis en place des outils pour baliser le travail effectué par le CRC dans le contexte de ce rôle et ainsi être en mesure de mieux évaluer son engagement au regard des ressources dont ils disposent;

- **Informier :**

- Tous les CRC utilisent un ou plusieurs moyens de communication pour transmettre de l'information aux membres : site Web, bulletin d'information papier et électronique, ou les deux à la fois, et calendrier des activités culturelles;
- Deux CRC ont élaboré et mis en œuvre un plan de communication, en plus des trois CRC qui disposaient d'un tel plan au moment de signer leur entente en 2004;
- Certains CRC ont produit des répertoires d'artistes et d'organismes culturels;

- **Promouvoir :**

- De manière générale, la promotion de la culture se traduit par la remise de prix à la création artistique, en collaboration avec le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ);
- Onze CRC remettent d'autres prix comme les Prix du patrimoine ou les Prix de la relève;
- D'autres événements sont également organisés entièrement par des CRC ou en partenariat avec différents organismes : Journée mondiale du théâtre, Journées de la culture, Journée internationale de la danse, expositions et participation hebdomadaire à des émissions radiophoniques;

- **Développer :**

- Les CRC jouent généralement un rôle de soutien ou en d'accompagnement à la réalisation de projets;
- Les CRC participent à la négociation d'ententes spécifiques et, parfois, à l'élaboration de politiques culturelles;
- Tous les CRC ont maintenu des services pour leurs membres. Cette offre de services est diversifiée et touche principalement la formation, le perfectionnement et l'aide-conseil pour la recherche de financement ou la rédaction de subventions. Deux CRC disposent également d'un service d'assurance collective pour leurs membres;
- La mise en place des outils d'évaluation de la satisfaction des participants ne semble pas généralisée ni systématisée;

- **Administrer :**

- Cinq CRC ont un plan ou une politique de gestion des ressources humaines ou des ressources financières en vigueur. Certains CRC disposent d'autres mécanismes de gestion comme : la définition des postes, la convention de travail, l'échelle salariale, le suivi des heures supplémentaires, la politique de déplacement du personnel et des membres du conseil d'administration et un système d'évaluation du rendement;
- Les membres du personnel des CRC disposent d'une offre de formation importante et diversifiée. Au cours de la période 2004-2007, des formations sur la gouvernance stratégique, sur les contrats de

gérance et les contrats d'artistes, sur la gestion de projets culturels, sur les droits d'auteur, sur le tourisme culturel et sur le marketing des arts leur ont été offertes;

- Deux CRC ont déclaré avoir conçu des outils pour comptabiliser les efforts par rapport aux ressources à leur disposition;
- Quatre CRC disposent d'outils pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction de leurs membres : questionnaire d'enquête, formulaire d'évaluation des activités de formation et de concertation, document pour l'évaluation lors des rencontres d'information, de consultation et de formation continue.

Toutefois, bien que globalement les CRC aient produit, au cours des trois dernières années, des résultats satisfaisants qui témoignent de leur dynamisme dans la réalisation de leur mission, des efforts devront être déployés durant les prochaines années pour que l'ensemble des CRC atteignent les objectifs dont ils conviendront et qui seront inscrits dans les ententes qu'ils signeront avec le Ministère.

Pour chacun des rôles, voici les objectifs qui n'ont pas été atteints par tous les CRC :

- **Regrouper :**

- Les CRC ne disposent pas tous actuellement d'un plan de recrutement qui leur permettrait d'augmenter leur nombre de membres ou de cibler des secteurs moins représentés, le cas échéant;

- **Concertier :**

- Les CRC ne disposent pas tous d'outils permettant d'évaluer la satisfaction des membres à l'égard des moyens de concertation mis en place par chaque CRC;
- Les CRC ne sont pas tous en mesure de donner de l'information sur le taux de participation de leurs membres aux activités de concertation organisées par chaque CRC;

- **Informier :**

- Les CRC n'ont pas tous élaboré ni mis en œuvre un plan de communication qui permettrait d'accroître leur visibilité;
- Les CRC n'ont pas tous constitué, ni mis à jour, ni diffusé un répertoire d'artistes et d'organismes culturels de leur territoire;

- **Administrer :**

- Les CRC n'ont pas tous élaboré ni mis en place un plan stratégique pour la gestion des ressources humaines et financières;
- Les CRC ne disposent pas tous d'outils pour comptabiliser les efforts à investir dans les activités par rapport à leurs objectifs à atteindre et à leurs ressources humaines et financières;
- Les CRC n'ont pas tous conçu des outils pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction des membres et des organismes culturels à l'égard de l'ensemble de leurs activités.

Afin que le Ministère puisse évaluer l'efficacité du Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement, la dimension portant sur les objectifs et les indicateurs des plans d'action des CRC devra être améliorée de manière à faire l'adéquation entre les objectifs de ce programme et les objectifs poursuivis par les CRC, conformément à leur mission. Déjà, le Ministère a diffusé sur son site Web les nouveaux gabarits de plans d'action triennaux et ceux qui seront nécessaires à la reddition de comptes, conformément aux nouvelles exigences de la gestion par résultats. Ainsi, les CRC sont désormais en mesure de suivre, sur une base annuelle, l'évolution de leur plan d'action et d'y apporter des modifications, s'il y a lieu.

Introduction

La plupart des conseils régionaux de la culture (CRC) ont été créés au milieu des années 70, à la suite du dépôt du livre vert de Jean-Paul L'Allier, *Pour l'évolution de la politique culturelle*², publié en 1976. Dans ce document de travail, le ministre des Affaires culturelles proposait de créer des conseils régionaux de la culture « afin de favoriser une plus grande participation des citoyens à l'organisation et à la gestion de la politique culturelle, afin également de permettre aux régions de mieux accéder pour elles-mêmes et suivant leurs priorités à l'ensemble des ressources et services disponibles au développement culturel³ ».

Rappelons que les CRC sont autonomes dans leur fonctionnement et dans leur structure. Ces organismes à but non lucratif sont dirigés par un conseil d'administration composé de bénévoles élus lors de l'assemblée générale annuelle. Pour certains CRC, les règlements généraux prévoient une représentation équitable des territoires divisés selon les municipalités régionales de comté (MRC) et des disciplines artistiques. Actuellement, dans les dix-sept régions du Québec, on compte treize CRC reconnus et subventionnés par le Ministère, en plus de Culture Montréal et Arrimage inc.-Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine⁴, pour un total de quinze organismes. Depuis 2001, leur financement s'inscrit dans des ententes de partenariat définies sur une base triennale. Ces ententes prévoient des rôles spécifiques dévolus aux CRC conformément à leur mission.

L'évolution de l'action régionale

En 30 ans d'action territoriale, le rôle des CRC et leur contexte de travail ont évolué et « l'environnement organisationnel, administratif et politique des CRC s'est quelque peu complexifié depuis les années '90⁵ ». Comme le mentionnait le comité d'experts chargé de réaliser l'évaluation en 2004, les CRC entretenaient, au moment de leur création, des rapports principalement avec le ministère des Affaires culturelles, les associations touristiques régionales (ATR) et les conseils régionaux des loisirs (CRL). Depuis, plusieurs autres organismes locaux et régionaux ont été créés : les municipalités régionales de comté (MRC), les centres locaux de développement (CLD), le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), pour ne nommer que ceux-là. Le Ministère, à la suite de l'adoption de la Politique culturelle, a également créé le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) en 1992 et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) en 1994.

De plus, un acteur important est venu s'ajouter en 2004, soit la Conférence régionale des élus (CRÉ). Cette structure régionale est l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional et elle a notamment le mandat « d'évaluer les organismes de planification et de développement au palier local et régional, dont le financement provient en tout ou en partie du gouvernement, de favoriser la concertation des partenaires dans la région et de donner, le cas échéant, des avis au ministre sur le développement de la région⁶ ». En outre, le Ministère finance l'engagement de coordonnateurs à la formation continue et il soutient l'engagement d'agents de développement culturel, par l'entremise de Villes et villages d'art et de patrimoine (VVAP).

Cette nouvelle dynamique régionale fait en sorte que les CRC doivent conjuguer avec d'autres organismes et partenaires qui contribuent eux aussi au développement local et régional. Cette réalité invite donc à une concertation plus étroite en vue d'assurer la cohérence des actions des uns et des autres en matière culturelle dans chacun des territoires.

² Jean-Paul L'ALLIER, *Pour l'évolution de la politique culturelle : document de travail*, Québec, MAC, mai 1976, 258 p.

³ *Ibid.*, p. 211.

⁴ Arrimage inc. n'est pas reconnu comme un CRC et son financement provient d'une entente de développement culturel. Les données de cet organisme ne seront donc pas intégrées dans le contexte de la présente évaluation.

⁵ Fernand HARVEY et autres, *Rapport d'évaluation des conseils régionaux de la culture, 2001-2004*, Comité d'experts, Québec, février 2004, p. 26.

⁶ Loi sur le ministère des Affaires municipales et des Régions, L.R.Q., c. M-22.1, art. 21.7.

1 Le programme d'aide financière des CRC

1.1 Le programme d'aide financière

Jusqu'au 31 mars 2007, la plupart des CRC ont obtenu de l'aide financière par l'intermédiaire du volet 2 du programme Soutien à la concertation régionale et locale : conseils régionaux de la culture. L'aide accordée est triennale et prend la forme d'ententes de partenariat, qui englobent les années financières 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007.

Cependant, le CRC Culture Montréal, créé en 2002, obtient son financement par le volet 1 du programme Soutien à la concertation régionale et locale : développement culturel. Ce CRC est également financé sur une base triennale pour la période 2005-2008. Bien que le financement ne comprenne pas la même période ni le même volet du programme, ce CRC a aussi été évalué puisque l'entente qui le lie au Ministère est identique à celle des autres CRC. De plus, ce CRC n'avait pas fait l'objet d'une évaluation en 2004 parce que sa création était récente. Quant à Arrimage inc.-Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine, son financement est lié à un volet d'une entente de développement culturel et il n'est pas reconnu comme un CRC.

Par ailleurs, l'année 2006 a marqué une étape importante du processus de modernisation que le Ministère a entrepris au cours des dernières années. Depuis le 3 avril 2006, les clients-partenaires ont accès à un service en ligne transactionnel sécurisé qui leur permet de produire leur demande d'aide financière, de la transmettre au Ministère et d'en suivre le traitement. De plus, les programmes d'aide financière ont été recentrés sur l'offre de services du Ministère et reconfigurés pour répondre aux principes de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, le financement des prochaines ententes, négociées entre le Ministère et les CRC, sera puisé dans le programme Aide au fonctionnement pour les organismes de regroupements. C'est dans ce contexte que le précédent programme qui soutenait les CRC a été aboli.

1.1.1 La description du programme

Les ententes entre le Ministère et les CRC ont été signées en 2004 et ces derniers ont été aidés sur le plan financier, principalement par le volet 2 du programme Soutien à la concertation régionale et locale. Celui-ci constitue essentiellement de l'aide pour le fonctionnement du CRC. Le tableau 1 décrit le volet 2 de ce programme.

Tableau 1 Description du programme Soutien à la concertation régionale et locale

Volet 2 du programme Soutien à la concertation régionale et locale	
Objectifs	▪ Soutenir le développement culturel sur les territoires municipaux dans une relation de partenariat et un cadre d'entente avec les municipalités ; ▪ Soutenir la réalisation concertée d'activités ou de mandats par des organismes de concertation ou par d'autres partenaires impliqués dans le développement régional en matière de culture et communications ; ▪ Soutenir des initiatives nouvelles et innovatrices dans des secteurs en développement comme, notamment, l'interculturalisme, le tourisme culturel et les nouvelles technologies
Clientèle visée	▪ Organismes de concertation (conseils régionaux de la culture, conseils régionaux de développement) ; ▪ Organismes voués au développement culturel chez les onze nationaux autochtones du Québec ; ▪ Aux municipalités (locales, régionales, communautés métropolitaines, regroupements intermunicipaux ou sociétés paramunicipales mandatés);

	▪ Institutions du réseau de l'éducation; ▪ Organismes partenaires du ministère dans la mise en œuvre d'une activité ou d'un mandat.
Norme d'allocation	Le ministère détermine l'enveloppe budgétaire globale et fait une répartition entre l'ensemble des conseils régionaux de la culture.
Modalités d'allocation et de contrôle	▪ Les conseils régionaux de développement doivent négocier une entente spécifique avec le Ministère en fonction de l'entente-cadre gouvernement-région et en tenant compte des orientations gouvernementales et ministérielles en matière de culture et de communications. ▪ Les conseils régionaux de la culture doivent déposer leur rapport annuel, leur plan d'action et leurs prévisions budgétaires.

* Ministère de la Culture et des Communications, normes en vigueur pour l'exercice financier 2004-2005, CT 201973 du 14 février 2005, soutien à la concertation régionale et locale, mesure : 02-01-08-02, p. 29.

Le processus de collaboration entre le Ministère et les CRC a conduit à l'établissement d'un scénario de répartition budgétaire qui a été discuté et approuvé par tous les CRC. Selon ce scénario, le montant total de l'enveloppe est divisé en deux parties : 76,2 % de l'enveloppe totale est répartie également entre les CRC, tandis que 23,8 % est distribuée en fonction de cinq paramètres qui permettent de tenir compte des particularités régionales : 1) distance moyenne; 2) population; 3) nombre d'organismes culturels subventionnés au fonctionnement par le Ministère; 4) indice de disparité régionale; et 5) population active dans le secteur culturel.

1.1.2 Les ententes de partenariat entre le Ministère et les CRC

Comme cela a été mentionné précédemment, le Ministère et les CRC ont convenu, en 2001, d'un nouveau cadre d'intervention officielle qui prend la forme d'un partenariat où le Ministère verse annuellement une aide financière à chacun des CRC. Cette aide financière, qui est gérée par les directions régionales, permet aux CRC de réaliser leur mission et de mener des actions liées aux rôles convenus entre les parties, au moment de la négociation des ententes.

La mission des CRC, convenue en 2001 et en 2004, est la suivante (annexe B des ententes 2004-2007) :

[...] appuyer le développement des arts et de la culture sur leur territoire. Pour ce faire, [les CRC] regroupent, concertent, et représentent leurs membres. Ils assurent une veille, défendent et font la promotion des arts et de la culture. Ils documentent les enjeux et les problématiques de leurs milieux respectifs, favorisent la circulation de l'information, la consultation, les échanges, la concertation et la mise en réseau. Ils contribuent à la reconnaissance publique des milieux et des intervenants de la culture et des communications.

Les rôles liés à la mission des CRC sont les suivants :

- Regrouper et concerter (actions s'adressant en priorité aux milieux artistiques et culturels);
- Représenter et conseiller (actions s'adressant aux partenaires, à l'externe);
- Informer et promouvoir (dossiers de communication et activités de promotion);
- Développer (projets, mandats et services);
- Administrer (gestion).

Outre qu'ils jouent ces rôles, les CRC peuvent également remplir « des mandats spécifiques selon leurs réalités régionales afin de répondre prioritairement aux attentes exprimées par les membres et celles des instances ministérielles et/ou aux orientations ministérielles signifiées » (annexe B des ententes 2004-2007).

Les ententes conclues entre les partenaires pour la période 2004-2007 comprennent également un plan d'action triennal (annexe C), un cadre d'évaluation du plan d'action triennal (annexe D) et une présentation des rapports financiers des CRC au Ministère (annexe E).

1.1.3 L'aide financière accordée aux CRC

Le budget annuel des ententes triennales 2004-2007 accordé aux CRC est en moyenne de 2 484 563 \$, ce qui totalise 7 453 691 \$ après trois exercices financiers. Ce montant comprend également l'aide versée à Culture Montréal pour la même période. Le tableau 2 détaille les subventions accordées aux CRC de 2004 à 2007.

Tableau 2 Subventions accordées aux CRC, 2004-2007

N° de la région	Nom du conseil régional de la culture	Subvention accordée (3 ans) (\$)
01	Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent	499 314
02	Conseil régional de la culture du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Chibougamau, Chapais inc.	542 058
03-12	Conseil de la culture de la région de Québec	678 960
04	Conseil de la culture et des communications de la Mauricie	493 149
05	Conseil de la culture de l'Estrie	489 564
06	Culture Montréal	665 000
07	Conseil régional de la culture de l'Outaouais	511 332
08	Conseil régional de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue	509 022
09	Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord	510 675
11	Conseil de la culture de la Gaspésie	487 587
14	Conseil de la culture de Lanaudière	487 500
15	Conseil de la culture des Laurentides	496 833
16	Conseil montréalais de la culture et des communications	619 512
17	Conseil de développement culturel du Centre-du-Québec	463 185
Total		7 453 691

En 2006-2007, l'aide accordée par le Ministère conformément au programme d'aide financière au fonctionnement, s'élève à 43 764 500 \$ et la part attribuée aux CRC représente 5,7 % de cette enveloppe.

1.2 Les faits saillants de l'évaluation des ententes 2001-2004

Depuis leur création, les CRC ont fait l'objet de plusieurs évaluations, soit au moment de reconduire les conventions et, plus récemment, lors du renouvellement des ententes triennales. Ces évaluations ont notamment permis de tracer le portrait de leurs relations avec le Ministère mais aussi de juger de leur pertinence et de leur impact sur leur territoire. Lorsqu'ils ont négocié les bases d'un nouveau partenariat en 2001, le Ministère et les CRC ont convenu qu'à l'issue de ces ententes, soit le 31 mars 2004, une évaluation des résultats serait réalisée en vue de déterminer s'il y avait intérêt à poursuivre, à consolider ou, au contraire, à cesser l'expérience de partenariat. À ce moment-là, un comité d'experts a évalué les CRC afin d'apprécier leur performance au regard de leurs rôles et de l'efficacité de leurs actions. Cette évaluation avait pour objet de préparer les ententes pour la période 2004-2007.

En 2004, le comité d'experts responsable de l'évaluation « considère que les CRC auraient intérêt à se doter dès maintenant d'outils d'évaluation plus précis pour documenter les actions prévues durant le plan triennal 2004-2007⁷ » Il reconnaît toutefois que les CRC « ont largement contribué à promouvoir le développement culturel régional en rapport avec leur mandat et leurs rôles. L'évaluation individuelle de chaque CRC, [a] cependant révélé que certains CRC ont été plus performants que d'autres⁸. » Le comité d'experts a également conclu que « les conseils régionaux de la culture sont devenus, au fil des années, de véritables institutions culturelles qui véhiculent les préoccupations et les actions du milieu culturel régional. En ce sens, ils constituent un important volet de la société civile régionale. Le Ministère doit continuer à les supporter, tout en exigeant plus de rigueur dans la planification de leurs activités en vue de la prochaine évaluation triennale⁹. » Le tableau 3 fait état des constats formulés en 2004 par le comité d'experts pour chacun des rôles joués par les CRC.

Tableau 3 Constats formulés par le comité d'experts lors de l'évaluation des CRC en 2004

Regrouper et rassembler Les CRC regroupent, pour la plupart, un éventail représentatif des acteurs culturels régionaux. Les CRC les plus dynamiques ont établi un plan de recrutement (des membres); cependant, certains CRC n'ont pas fait d'efforts suffisants dans ce sens. Les tables sectorielles ou disciplinaires fonctionnent bien, et il faut encourager les CRC à les utiliser le plus possible pour alléger la tâche de la direction générale. Les CRC qui n'ont pas de table auraient intérêt à en créer une.
Informar Tous les CRC possèdent leur bulletin d'information, lequel est apprécié par les membres. La plupart des CRC ont amorcé leur virage Internet en créant leur propre site Web; cependant, la qualité de ces sites varie et les CRC auraient intérêt à investir davantage dans ce moyen de communication et à se concerter pour créer un réseau. Bon nombre de CRC ont produit des inventaires ou des bottins culturels concernant leur milieu. Les plus dynamiques ont pris l'initiative, ou ont été associés aux directions régionales du Ministère et à divers partenaires, de la production d'études sectorielles ou de portraits culturels régionaux. Les ententes de coopération avec le CALQ ont aussi bien fonctionné.
Concerter Une majorité des CRC ont à leur actif plusieurs initiatives de concertation avec le milieu régional qui ont donné des résultats tangibles en fait de mobilisation des ressources du milieu et de reconnaissance du secteur culturel dans le développement régional. Les interlocuteurs privilégiés des CRC ont été, outre les directions régionales du Ministère, les CRD, le CALQ, le CQRHC et Emploi-Québec. Toutefois, certains CRC ne consultent pas suffisamment leurs membres. La concertation avec les ATR, le milieu de l'éducation et le milieu des loisirs est à revoir, en appui au Ministère. La participation de plusieurs CRC à l'élaboration des politiques culturelles municipales a été importante; elle doit cependant faire l'objet d'une meilleure concertation avec les directions régionales du Ministère.
Représenter Les CRC remplissent bien leur rôle qui consiste à représenter (le milieu culturel) à l'échelle régionale. Cependant, il y a risque de dispersion des énergies, d'où l'importance de bien mesurer l'impact et l'efficacité des actions entreprises à cet égard.
Conseiller Les CRC ont, pour la plupart, bien joué leur rôle qui consiste à conseiller les artistes et les organismes culturels à la recherche d'une aide technique, logistique ou professionnelle. Plus un CRC possède de crédibilité dans son milieu, plus il sera consulté par les instances locales ou régionales, y compris les municipalités. Cependant, le travail engendré par les activités de conseil des CRC auprès de leurs membres et de diverses instances régionales a pu mener à des situations

⁷ Fernand HARVEY et autres, *op. cit.*, p. 64.

⁸ *Ibid.*, p. 63.

⁹ *Ibid.*, p. 9.

d'épuisement du personnel et de dispersion des énergies. La planification stratégique devrait permettre aux CRC de mieux cibler leur action dans l'avenir.

Développer

Au cours des années passées, les CRC ont été placés devant divers modèles d'action : l'entrepreneuriat culturel direct, la gestion d'événements et de projets, l'accompagnement et la revendication. Selon le comité d'experts, la fonction d'accompagnement est la plus appropriée pour un CRC, même si certaines situations peuvent commander des orientations temporaires différentes. Les principales réalisations des CRC concernent la signature d'ententes spécifiques, la gestion du programme de formation de la main-d'œuvre culturelle, la gestion de prix régionaux, la participation à divers événements culturels et l'ouverture embryonnaire à l'égard de l'action internationale.

Administrer (gestion)

Les CRC sont bien gérés et ne font plus de déficit. Au total, dix CRC, sur un maximum de douze, ont tiré la moitié ou plus de leurs revenus de sources extérieures à la subvention de base du Ministère, principalement par le financement de projets spéciaux ou d'ententes spécifiques. En nombre croissant, les CRC maîtrisent mieux la méthode de planification stratégique par objectifs; ils se sont également familiarisés avec les techniques de gestion de projet et d'évaluation. Il reste cependant beaucoup de travail à faire pour inculquer cette culture organisationnelle à tous les CRC et à toutes leurs activités. Le fait que plusieurs CRC disposent maintenant d'un plan de gestion des ressources humaines est un indice encourageant dans cette direction. La gestion par objectifs et par projets suppose néanmoins une stabilisation des ressources humaines des CRC : toute suppression de poste risquerait de remettre en cause cet équilibre fragile. De plus, il est important que le président du conseil d'administration d'un CRC et le personnel salarié, y compris le directeur général ou la directrice générale, reçoivent une formation appropriée et continue en matière de gestion, surtout en cas de renouvellement des effectifs.

À la lumière des constats dégagés par l'analyse des dossiers des CRC et des rencontres avec ces derniers et les directions régionales au cours de l'année 2003-2004, le comité d'experts a proposé des améliorations pour les ententes triennales 2004-2007¹⁰ :

Il serait donc souhaitable que les CRC se préparent dès maintenant pour la prochaine évaluation triennale en définissant conjointement et en collaboration avec le Ministère des outils d'évaluation applicables au cours des trois prochaines années (ex. sondages sur la satisfaction des membres, impact et efficience des projets entrepris, etc.).

1.3 Les nouveautés des ententes 2004-2007

À la suite de cette évaluation, le Ministère et les CRC ont signé de nouvelles ententes triennales dans lesquelles quelques modifications ont été apportées, notamment en ce qui concerne la reddition de comptes et les états financiers.

Bien avant la mise en ligne du service transactionnel sécurisé di@pason, les CRC ont été parmi les premiers organismes subventionnés par le Ministère à inclure, à l'intérieur de chacune de leur entente triennale, un cadre de reddition de comptes. Celui-ci se trouve à l'annexe D de toutes les ententes 2004-2007 et il comprend des objectifs et des indicateurs pour chacun des rôles joués par les CRC. Cette initiative, menée conjointement par les partenaires des ententes, a permis d'innover et de jeter les bases de la reddition de comptes au Ministère.

¹⁰ Ibid., p. 58.

Pour chacun des rôles liés à la mission des CRC, des objectifs ont été retenus et ceux-ci se basent sur l'évaluation réalisée par le comité d'experts en 2004. À partir des objectifs généraux applicables à l'ensemble des CRC, certains d'entre eux se sont eux-mêmes fixé des objectifs qui reflètent leurs particularités régionales.

Comme cela est prévu dans le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007, l'atteinte des objectifs compte pour 20 % de l'aide financière accordée aux CRC. Cette façon de faire permet d'encourager les organisations performantes, en reconnaissant la qualité de leurs actions et la saine gestion de leurs finances. L'autre partie, 80 %, est accordée aux CRC pour la réalisation de leur mission et le montant est calculé en tenant compte des paramètres spécifiques tels que le territoire visé, la population, la représentativité, la population active dans le secteur culturel et la disparité régionale.

Par ailleurs, les ententes 2004-2007 ont précisé les attentes du Ministère en ce qui concerne la présentation des états financiers des CRC. Ces états financiers doivent également être vérifiés, contrairement à ce qui se passait pour les précédentes ententes.

2 L'évaluation des ententes 2004-2007 entre le Ministère et les CRC

Les prochaines pages font état du mandat d'évaluation, des objectifs poursuivis et de la démarche d'évaluation soumise au comité d'évaluation.

2.1 Le mandat de la DPSE

En matière d'évaluation, la DPSE a la responsabilité d'élaborer le plan d'évaluation du Ministère et de s'assurer de sa mise en œuvre. Elle est responsable de l'élaboration des cadres d'évaluation de même que des indicateurs nécessaires pour la reddition de comptes des objectifs stratégiques, des plans d'action, des programmes, des lois et des politiques. La DPSE exerce ses responsabilités transversales en collaboration avec les directions et les unités visées au Ministère. Elle agit également comme expert-conseil dans ses champs de compétence que sont la planification stratégique, la gestion par résultats, l'évaluation et la reddition de comptes.

2.2 Le contexte de l'évaluation des ententes 2004-2007

L'évaluation des ententes 2004-2007, réalisée par la DPSE, est différente de celle des ententes 2001-2004. En effet, lors de l'évaluation de ces ententes, le Ministère souhaitait connaître l'état de la performance des CRC au regard de leurs rôles. À l'époque, il était question d'une évaluation nationale des organismes. Pour être en mesure de bien évaluer la performance des CRC, les évaluateurs ne devaient pas être juge et partie de ces ententes afin d'assurer une certaine neutralité. À cet égard, l'avis de trois experts avait été requis.

Pour l'évaluation des ententes 2004-2007, le Ministère voulait connaître les résultats de l'action des CRC pour chacun de leurs rôles et l'adéquation entre ces résultats et les objectifs poursuivis par le programme d'aide financière pour les CRC. Pour ce faire, la DPSE a choisi de réaliser une évaluation de programmes. Ce type d'évaluation ne consiste pas à porter un jugement sur la qualité de l'organisme, mais plutôt à apprécier les résultats obtenus par les CRC au regard des attentes fixées par le Ministère. L'évaluation des ententes 2004-2007 repose donc sur une démarche méthodologique précise et des outils qui doivent être fiables et valides.

2.3 La stratégie de l'évaluation des ententes 2004-2007

Les ententes entre le Ministère et les CRC ont pris fin le 31 mars 2007 et, comme cela a été convenu entre les partenaires au moment de sa signature, chaque CRC s'est engagé à participer, au cours de la dernière année de l'entente, à une évaluation selon les modalités fixées (point 3.6 de l'annexe D des ententes 2004-2007).

À noter que l'annexe D des ententes 2004-2007 comprend un cadre d'évaluation du plan d'action 2004-2007. Ce cadre d'évaluation, qui prend la forme d'un cadre de reddition de comptes, permettra d'apprécier les résultats obtenus par chacun des CRC et de convenir des modalités des prochaines ententes. En ce sens, il comprend des objectifs et des indicateurs. Ainsi, l'évaluation des ententes 2004-2007 devait donner des réponses aux deux questions suivantes :

- Quels sont les résultats obtenus pour l'ensemble des CRC?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils conformes aux attentes fixées par le Ministère?

Pour être en mesure de mener à bien l'évaluation des ententes 2004-2007, le Ministère a proposé aux CRC un questionnaire qui inclut l'ensemble des données à recueillir. Ce questionnaire a été établi à partir des indicateurs du cadre d'évaluation 2004-2007. Chaque CRC avait donc la responsabilité d'y inscrire les résultats obtenus. Il devait ensuite transmettre le rapport de reddition de comptes (ou questionnaire) à sa direction régionale, qui l'analysait et rédigeait un avis régional. Lorsque ce dernier était rédigé, la direction régionale faisait parvenir

l'ensemble de la documentation à la coordonnatrice du programme, à la DCP. Celle-ci l'acheminait à la DPSE, maître d'œuvre de l'évaluation.

Toutefois, la collecte d'information a été plus complexe que celle qui avait été prévue au départ puisque la plupart des CRC n'ont pas répondu au questionnaire. Les documents qui ont été transmis au Ministère ont pris différentes formes, ce qui a eu pour effet de rendre l'analyse plus difficile compte tenu de la nature de l'information transmise.

2.4 L'utilisation des résultats de l'évaluation des ententes 2004-2007

Les résultats de l'évaluation des ententes 2004-2007 serviront principalement à renouveler le partenariat entre le Ministère et les CRC de même qu'à négocier un nouveau plan d'action pour la durée du partenariat. De plus, le Ministère disposera de données fiables et à jour sur l'action même des CRC, sur leurs forces et leurs faiblesses.

3 Le portrait de l'action des CRC pour la période 2004-2007

Cette section présente les résultats de la démarche d'évaluation et de l'action des CRC pour la période 2004-2007. Elle fait un retour sur le cadre d'évaluation, sur les bilans produits par les CRC et sur l'état de leurs réalisations pour chacun des rôles qui leur sont dévolus.

3.1 Le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007

Après trois années de mise en œuvre des ententes entre le Ministère et les CRC, et compte tenu des travaux entrepris dans le contexte du service di@pason au Ministère, les parties ont convenu qu'une réflexion sur le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007 devait avoir lieu en vue de le bonifier. Comme cela a été présenté plus haut, ce cadre d'évaluation, qui a fait consensus lors de son élaboration en 2004, constitue un outil de reddition de comptes certes, mais qui a le désavantage de ne pas faire ressortir suffisamment l'adéquation entre les objectifs applicables à chacun des CRC et les objectifs poursuivis par le programme d'aide financière. Contrairement à la structure des plans d'action de l'aide au fonctionnement conçu depuis, c'est-à-dire dans le contexte du service di@pason, le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007 ne facilitait pas la tâche à chaque CRC pour qu'il se fixe lui-même des objectifs en fonction des particularités de sa région et des actions qu'il juge prioritaires.

Le cadre d'évaluation des ententes 2004-2007 était également trop ambitieux. En effet, celui-ci contenait un trop grand nombre d'indicateurs, ce qui n'a pas permis de bien saisir l'information essentielle. Il exigeait un suivi trop important et pointu de la part des CRC et ne tenait pas suffisamment compte des ressources pour faire ce travail. De plus, tout en étant très exhaustif, ce cadre d'évaluation ne précisait pas les données que les CRC devaient recueillir pour juger de l'atteinte des résultats. Enfin, au moment de négocier les ententes, aucun document de reddition de comptes du cadre d'évaluation n'avait été prévu par les parties.

L'ensemble de ces éléments influe, de manière générale, sur la reddition de comptes d'un organisme. En effet, les données utilisées pour construire un indicateur doivent être valides (celui-ci mesure réellement ce qu'il doit mesurer), fiables (les résultats sont constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques) et comparables (les définitions, les méthodes de calcul et les conditions de collecte doivent être stables pour permettre une comparaison dans le temps, entre les organisations ou entre les régions). Ce dernier élément est primordial et il exige une même compréhension de l'indicateur de la part de tous les répondants.

3.2 Les bilans des CRC

Comme cela a été mentionné précédemment, un des moyens suggérés par la DPSE pour recueillir des données valides, fiables et comparables passait par l'élaboration d'un questionnaire qui reprenait l'ensemble des indicateurs du cadre d'évaluation des ententes 2004-2007. Ce questionnaire a été présenté au comité de liaison Ministère-CRC, le 26 septembre 2006. À la suite de cette rencontre, le Ministère a accepté que les CRC n'utilisent pas le questionnaire, mais il leur a demandé de produire un bilan qui contiendrait des données qualitatives et quantitatives telles qu'elles avaient été définies dans ledit questionnaire.

En décembre 2006, tous les CRC ont transmis à leur direction régionale respective leur rapport de reddition de comptes. Trois CRC ont utilisé le questionnaire, alors que les onze autres ont présenté leur reddition de comptes sous la forme d'un tableau ou dans un texte continu. Cet élément a toutefois limité la portée de l'analyse de l'action des CRC et ne permet pas de généraliser les conclusions.

À noter que quelques CRC n'ont apporté aucune modification au cadre d'évaluation des ententes 2004-2007 : leur reddition de comptes porte donc uniquement sur les éléments convenus en 2004 entre le Ministère et les

CRC. C'est le cas, notamment, des CRC des régions de Lanaudière, de Montréal et de l'Abitibi-Témiscamingue. Les autres CRC ont choisi de modifier ledit cadre d'évaluation. Certains ont fait quelques ajouts (régions de l'Estrie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais, de la Mauricie, du Centre-du-Québec, de la Montérégie et de l'Outaouais), alors que les autres CRC ont multiplié les objectifs spécifiques applicables à leur région, soit les CRC des régions du Bas-Saint-Laurent (41), de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches (44), de la Gaspésie (52) et de la Côte-Nord (76). Une analyse plus fine de ces objectifs spécifiques convenus entre le Ministère et le CRC démontre qu'il est souvent question de moyens d'action et non d'objectifs. Par ailleurs, le CRC de la région des Laurentides se distingue puisqu'il s'est fixé un objectif spécifique à partir de l'objectif général du cadre d'évaluation du plan d'action. À ce titre, la procédure mise en place par ce CRC en vue de rendre compte de ses résultats permettra d'alimenter les travaux lors des discussions pour un nouveau cadre de reddition de comptes.

Par ailleurs, ce plan d'action doit être considéré comme un plan de développement, une façon de se donner des objectifs prioritaires bien circonscrits, accompagnés d'actions conséquentes. Il ne doit en aucun cas englober l'ensemble de l'action des CRC.

3.2.1 La qualité de la reddition de comptes

Peu importe l'outil retenu, la reddition de comptes réalisée par les CRC fournit un éclairage sur chaque organisme, son fonctionnement de même que sur la qualité de ses actions et de son engagement dans sa communauté. Cependant, le cas de Culture Montréal doit être analysé à part compte tenu du fait que ce CRC a opté pour une approche citoyenne et qu'il n'offre pas de services directs aux artistes et aux organismes culturels puisque ceux-ci bénéficient déjà des regroupements sur le territoire.

La lecture de certains rapports de reddition de comptes permet de bien comprendre le rôle que chaque CRC doit jouer dans son milieu. C'est le cas de la plupart des rapports de reddition de comptes (régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, de l'Estrie, de la Mauricie, de l'Abitibi-Témiscamingue, des Laurentides et du Centre-du-Québec). Ces rapports présentent l'information pertinente, ainsi que les actions qui contribuent à répondre à l'objectif que le Ministère a retenu ou que le CRC s'est lui-même fixé. À ce titre, le rapport de reddition de comptes du Conseil régional de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CRCAT) constitue un exemple.

L'exercice semble avoir été un peu plus difficile pour d'autres CRC, soit ceux des régions du Bas-Saint-Laurent, de l'Outaouais, de la Côte-Nord, de la Gaspésie, de Lanaudière et de la Montérégie. Pour certains, la multiplicité des objectifs rend ardue la compréhension de la cohérence de leurs actions, alors que pour d'autres la difficulté réside dans l'absence de référence aux objectifs qu'ils poursuivent. À ce titre, le CRC de la région de Lanaudière devra recentrer ses actions par rapport aux objectifs qu'il compte atteindre, dans un prochain exercice de reddition de comptes. À noter qu'une liste exhaustive des rencontres à laquelle un CRC a participé ne peut servir d'indicateur ni permettre de juger de l'impact de sa présence pour le milieu culturel en fait de retombées.

Pour réaliser l'évaluation des ententes 2004-2007, le Ministère dispose donc de quatorze rapports de reddition de comptes de qualité variable : sept d'entre eux sont satisfaisants, cinq sont passables et un seul est de moindre qualité. Rappelons que le rapport de reddition de comptes de Culture Montréal est différent compte tenu du fait que certains aspects du questionnaire ne s'appliquaient pas à l'organisme.

3.3 Les réalisations des CRC pour chacun de leurs rôles

Cette section est centrale puisqu'elle porte sur l'état des résultats de l'action des CRC selon chacun de leurs rôles. Compte tenu des éléments mentionnés précédemment, notamment ceux qui traitent de la phase de

planification des objectifs et des indicateurs ainsi que de la qualité de la reddition de comptes, l'exercice de détermination des résultats doit tenir compte de contraintes importantes. Toutefois, il sera possible de dégager des tendances de façon à tracer un portrait global de l'ensemble des actions des CRC. Celles-ci portent sur les aspects suivants :

- Regrouper et concerter (actions s'adressant en priorité aux milieux artistiques et culturels);
- Représenter et conseiller (actions s'adressant aux partenaires, à l'externe);
- Informer et promouvoir (dossiers de communications et activités de promotion);
- Développer (projets, mandats et services);
- Administrer (gestion).

Lorsqu'il sera pertinent de le faire de façon à appuyer l'évaluation, les données seront présentées en tenant compte de la typologie régionale¹¹, largement utilisée au Ministère (voir le tableau 4), ou en faisant le rapport entre régions urbaines et régions rurales.

Tableau 4 Typologie régionale

Régions métropolitaines	Montréal Québec
Régions périmétropolitaines	Montérégie Laurentides Lanaudière Laval Chaudière-Appalaches
Régions intermédiaires	Estrie Centre-du-Québec Mauricie Outaouais
Régions éloignées	Bas-Saint-Laurent Saguenay-Lac-Saint-Jean Abitibi-Témiscamingue Côte-Nord Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine Nord-du-Québec

3.3.1 Regrouper

Objectif

Avoir défini et mis en œuvre un plan de recrutement pour diversifier, maintenir ou augmenter le membership.

En ce qui a trait au rôle de regroupement des CRC, les partenaires ont convenu en 2004 de cibler la question des membres des CRC en vue de définir cet aspect et de mettre en œuvre un plan de recrutement pour diversifier l'origine des membres et maintenir le nombre des membres ou l'augmenter. Pour ce faire, deux éléments sont traités dans cette section : le nombre de membres en tant que tel et leur représentativité.

¹¹ Ibid., p. 15-17.

En 2006-2007, les CRC regroupent 4 704 membres¹² dans tout le Québec, soit une augmentation de 39,5 %¹³ par rapport à la première année des ententes (2004-2005). Quatre CRC ont connu une diminution à cet égard, mais deux explications ressortent :

- Certains CRC n'avaient pas terminé leur période de recrutement au moment de recueillir les données;
- Certains CRC ont procédé à des modifications à leur base de données afin d'éviter les doublons ou ils ont changé la manière de comptabiliser le nombre de membres. Ces adaptations devraient toutefois permettre d'augmenter la fiabilité des données recueillies.

L'analyse de l'information relative au nombre de membres révèle deux principaux constats : d'une part, la plupart des CRC des régions éloignées ont enregistré une baisse de leur nombre de membres en 2006 par rapport à 2004. Cette information doit toutefois être mise en parallèle avec le fait que c'est principalement dans ces régions que des modifications ont été apportées à la base de données qui sert à comptabiliser le nombre de membres. Il faudra surveiller de près la situation dans ces régions et tenir compte des mouvements de population à la baisse dans certaines d'entre elles.

D'autre part, les régions intermédiaires ont connu une augmentation importante de leur nombre de membres et la plupart des CRC de ces régions ont d'ailleurs lancé des campagnes de recrutement ou offert des mesures incitatives à leurs membres.

Les éléments d'information exposés précédemment démontrent que les CRC jouent leur rôle qui consiste à regrouper, car leur nombre de membres augmente graduellement dans la plupart d'entre eux. Cette hausse doit cependant être interprétée en tenant compte du fait que quatre CRC, tous en régions éloignées, ont vu leur nombre de membres diminuer durant la même période. L'augmentation globale à cet égard est donc en partie attribuable à un seul CRC, celui de la région du Centre-du-Québec, qui a vu son nombre de membres s'accroître considérablement au cours des trois dernières années. Aussi, l'interprétation des données relatives au nombre de membres doit être faite avec prudence puisqu'un CRC n'a pas fourni l'information pour la première année de l'entente et qu'un autre a indiqué le nombre de membres pour l'année 2003.

Pour les régions éloignées, la situation à cet égard devra être suivie de près puisque les CRC auront à faire des efforts particuliers pour maintenir leur nombre de membres. Soulignons que les CRC disposent généralement d'un répertoire d'artistes et d'organismes culturels de leur territoire qui peut servir à appuyer l'évaluation du niveau potentiel de leur nombre de membres.

Lors de l'évaluation des ententes 2001-2004, le comité d'experts avait encouragé les CRC à lancer des campagnes de recrutement. À ce jour, huit CRC sur quatorze ont indiqué avoir réalisé de telles campagnes qui prennent diverses formes : recrutement par téléphone, tenue de campagnes dans les secteurs les moins représentés, publicité, production d'une trousse de recrutement ou relance par l'entremise d'un porte-parole du secteur des médias et du milieu artistique. Cependant, il ne semble pas y avoir de plan de recrutement proprement dit, c'est-à-dire un document écrit dans lequel la direction générale expose sa stratégie de recrutement pour une période donnée, comme l'a fait un CRC en mettant en place une trousse de recrutement, ce qui lui a permis de bonifier ses campagnes de recrutement. Soulignons aussi que quelques CRC ont entrepris des démarches de recrutement auprès des artistes de la relève. Cette initiative permet aux CRC d'assurer leur pérennité tout en conservant leur représentativité sur le territoire.

¹² Ce nombre est provisoire puisque deux campagnes de recrutement n'étaient pas encore terminées au moment de la collecte des données auprès des CRC.

¹³ L'augmentation est peut-être moins importante que celle qui a été mentionnée puisque deux CRC n'ont pas fourni l'information attendue sur le nombre de membres en 2004. Dans ces cas précis, les données de 2003 ont été utilisées.

3.3.1.1 La représentativité des membres

La question de la représentativité des membres constitue un bon indicateur du rayonnement d'un CRC sur son territoire. La notion de représentativité se réfère à l'aspect tant disciplinaire que territorial. Il faut toutefois être prudent dans l'interprétation de l'information relativement à l'aspect territorial. En effet, il est possible qu'une proportion importante des membres viennent d'une seule ville, lorsque la région est polarisée par une ville dominante¹⁴. C'est le cas notamment pour les régions de Montréal, de Québec, de l'Outaouais, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Mauricie et de l'Estrie. Cette réalité est moins apparente toutefois pour l'aspect disciplinaire, bien qu'il soit possible qu'une proportion importante des artistes d'une région se trouve dans une ou deux disciplines.

Trois constats ressortent de l'analyse des données contenues dans les rapports de reddition de comptes au sujet de la question de la représentativité :

- 1) le nombre de membres des CRC semble globalement se répartir sur l'ensemble du territoire, bien que, dans une minorité de cas, il y ait polarisation des membres dans une seule ville. En ce qui concerne la représentativité sectorielle ou disciplinaire, quatre CRC comptent la majorité de leurs membres dans une ou deux disciplines;
- 2) une majorité des CRC comptent parmi leurs membres les municipalités, les villes ou les MRC. Dans certains cas, ces membres sont associés, tandis que dans d'autres ils sont partenaires;
- 3) certains CRC regroupent majoritairement ou en totalité des artistes ou des organismes professionnels. À ce titre, un CRC a indiqué que les individus qui s'adonnent à une pratique artistique en amateur ou pour le loisir sont représentés par l'intermédiaire d'organismes inscrits dans une des catégories de membres.

L'analyse des rapports de reddition de comptes tend à démontrer que les CRC sont des organisations sensibles à la représentativité de leurs organismes sur le plan territorial et disciplinaire. Toutefois, la représentativité constitue un défi important pour quatre CRC puisque certaines lacunes ont été observées à ce sujet. Dans les régions où les membres d'un CRC sont regroupés dans une ou deux villes ou encore dans un secteur en particulier, une réflexion devrait être entreprise pour s'assurer d'une présence sur l'ensemble du territoire compte tenu que la légitimité du CRC, sa capacité d'action dans son milieu et son pouvoir d'influencer les décisions sont intimement liés à son nombre de membres et à sa représentativité. Par ailleurs, pour les CRC qui ne regroupent par l'ensemble des artistes et des organismes professionnels de leur territoire, une réflexion pourrait être entreprise afin d'élargir la représentativité de leur organisation à l'ensemble du secteur artistique et culturel.

Enfin, il faut relever que, dans la majorité des cas, le rôle « regrouper » ne pose pas de problèmes majeurs, mis à part certaines faiblesses pour certains CRC quant à leur représentativité. Cependant, un seul CRC semble éprouver de la difficulté dans l'accomplissement de ce rôle puisqu'il ne possède pas d'outils permettant de suivre l'évolution de son nombre de membres, et de répartir ces derniers selon différentes catégories et leur statut. Dans ce cas précis, il se révèle difficile de mesurer l'atteinte de l'objectif.

¹⁴ Fernand HARVEY et autres, *op. cit.*, p. 19.

3.3.2 Concerter

■ Tables de concertation

Avoir animé des tables relatives au développement artistique et culturel.

■ Concertation des milieux artistiques et culturels

Avoir développé, maintenu et renforcé la concertation des milieux artistiques et culturels.

■ Conseil d'administration

Être assuré d'une représentativité du milieu au sein du conseil d'administration.

Le rôle des CRC lié à la concertation doit permettre la participation active des professionnels des arts et de la culture ainsi que des organismes artistiques et culturels aux débats et aux enjeux qui les concernent, les amener à entretenir des relations avec les différents milieux et partenaires locaux, régionaux et nationaux de même que favoriser l'établissement des priorités de développement culturel sur une base disciplinaire, interdisciplinaire et territoriale (annexe B des ententes 2001-2004). Concrètement, la concertation se réalise par la mise en place de structures d'animation et le maintien de la vie démocratique à l'intérieur même du CRC.

Parmi les indicateurs retenus pour l'évaluation des ententes 2004-2007, il y a la diversité des tables (sectorielles, disciplinaires, territoriales ou sur des questions spécifiques), le nombre de projets et d'actions découlant du plan d'action et leur qualité, le nombre et le type de rencontres ainsi que le taux de participation et le degré de satisfaction des membres.

Les données fournies par les CRC, notamment sur le nombre de projets de même que sur le taux de participation et le degré de satisfaction des membres, sont variables. Bien que, dans certains cas, ces données soient effectivement indiquées, elles ne sauraient refléter la réalité compte tenu du fait qu'elles n'ont pas toutes été recueillies de la même manière ou qu'une donnée peut tout simplement ne pas avoir été colligée. En ce qui concerne la qualité des projets, l'information obtenue permet essentiellement de faire ressortir la perception des CRC sur les retombées positives ou négatives à cet égard puisque aucun critère de qualité n'avait été précisé dès le départ.

3.3.2.1 Les tables de concertation

En 2004, le comité d'experts qui avait mené l'évaluation suggérait dans son rapport que « les CRC qui n'ont pas de tables sectorielles ou disciplinaires se penchent sur la pertinence d'en créer au moins quelques-unes autour d'enjeux régionaux importants¹⁵ ». Au moment de l'évaluation en 2004, deux CRC n'avaient pas mis en place de telles structures. Trois ans plus tard, tous les CRC disposent de structures de concertation sectorielles, disciplinaires ou territoriales. Les CRC n'ont toutefois pas opté pour une formule de concertation standard. En effet, certains ont une structure *ad hoc*, formée pour répondre à un besoin spécifique du CRC ou des membres, alors que d'autres CRC ont choisi d'implanter une structure permanente. Le nombre de tables varie également d'un CRC à l'autre.

Bien que, dans la majorité des régions, le travail réalisé par ces tables ou commissions semble correspondre aux attentes du CRC, cinq CRC devront effectuer un travail d'accompagnement auprès de leurs tables de concertation, soit pour les structurer en vue de les doter d'un mode de fonctionnement et de leur attribuer des mandats, soit pour les encadrer davantage dans leur travail ou pour augmenter la participation des membres.

¹⁵ *Ibid.*, p. 34.

Parmi les indicateurs retenus dans le cadre d'évaluation du plan d'action triennal 2004-2007, il y a le taux de participation et le degré de satisfaction des membres des tables de concertation. À ce titre, il est intéressant de soulever le fait que le CRC de la Gaspésie a modifié son approche concernant le mode de fonctionnement de ses tables de concertation, à la suite d'un sondage effectué auprès des membres où les résultats démontraient un faible taux de satisfaction et un manque de représentativité de la structure de concertation en place. Selon le CRC, la nouvelle formule de concertation retenue est mieux adaptée aux besoins de ses membres. Cette pratique ayant pour objet de mesurer la satisfaction des membres, n'est toutefois pas généralisée à l'ensemble des CRC puisque seulement deux organisations ont indiqué qu'elles réalisent des sondages de satisfaction auprès des membres des tables de concertation sur une base annuelle.

Enfin, au cours des trois dernières années, les tables de concertation ont contribué à la réalisation de plusieurs projets, dont ceux qui portaient sur les portraits sectoriels, les diagnostics régionaux, les plans d'action sur des thèmes particuliers, les bilans d'ententes spécifiques, les mémoires pour les consultations publiques à l'Assemblée nationale ou la participation à l'élaboration de politiques culturelles régionales.

3.3.2.2 La concertation des milieux artistiques et culturels

Un des objectifs du plan d'action 2004-2007 est le développement, le maintien et le renforcement de la concertation des milieux artistiques et culturels. Les indicateurs convenus entre le Ministère et les CRC portent sur la détermination et la mise en place de mécanismes de concertation, le degré de participation des artistes et des organismes artistiques et culturels ainsi que le nombre et le type d'activités de consultations effectuées auprès des membres. Il est clairement indiqué dans les rapports de reddition de comptes que les CRC ont tous conçu des mécanismes de concertation autres que les tables de concertation. Ces mécanismes sont diversifiés : tournées régionales, rencontres thématiques ou interdisciplinaires ou avec des personnes-ressources, ateliers de réflexion, forums régionaux, visites de lieux d'activités, création de fondations, séances d'information ou rapprochement avec les agents VVAP présents sur leur territoire ou avec le milieu des affaires.

Les mécanismes sont nombreux et diversifiés et, dans plusieurs cas, les CRC ont pu mettre en évidence des retombées positives de leurs actions : meilleure connaissance de secteurs en émergence, nouvelles sources de financement et réalisation de projets avec le milieu d'affaires ne sont que quelques exemples de résultats concrets de l'impact de la concertation auprès du milieu.

En 2004, le Ministère et les CRC avaient convenu d'indicateurs relatifs au degré de participation des artistes et des organismes artistiques et culturels dans les activités de concertation. En 2007, la pratique n'est pas généralisée à l'ensemble des CRC, bien qu'elle soit plus répandue que celle qui a pour objet de mesurer le taux de satisfaction. Cependant, les données fournies par les CRC sur la participation aux activités de concertation ne sont pas présentées d'une manière qui permet de les comptabiliser, de définir un niveau moyen de participation et de tirer des conclusions qui représenteraient fidèlement la réalité.

3.3.2.3 Le conseil d'administration

Le Ministère et les CRC ont convenu dans leur plan d'action 2004-2007 de s'assurer d'une représentativité du milieu au sein du conseil d'administration. Pour ce faire, les CRC ont fourni des données sur le nombre de membres de leur conseil d'administration et sur leur origine afin d'être en mesure de juger de la représentativité, sur le plan tant sectoriel et disciplinaire que territorial.

L'information transmise par les CRC dans leur rapport de reddition de comptes respectif fait état d'un nombre variable de membres au sein des différents conseils d'administration. Ce nombre varie de 9 à 21 administrateurs, et il appartient à chaque CRC de fixer le nombre de représentants qui siègent à son conseil d'administration. Il n'y

existe donc pas de règles écrites ni de critères sur lesquels le CRC devrait se baser pour déterminer la taille de son conseil d'administration.

En ce qui concerne la représentativité des membres des conseils d'administration, l'analyse de l'information recueillie démontre une certaine équité entre les représentants disciplinaires ou sectoriels et les représentants territoriaux. De manière générale, il y a un représentant disciplinaire ou sectoriel de plus que les représentants territoriaux. De plus, la majorité des CRC (dix sur treize) compte également un ou deux agents VVAP qui siègent à leur conseil d'administration.

Par ailleurs, parmi les représentants territoriaux, deux régions ont indiqué une prépondérance d'un territoire par rapport à d'autres territoires. Ces régions comptent d'ailleurs parmi celles qui ont un pôle dominant. Pour les autres régions, les différents territoires sont généralement représentés de manière satisfaisante, bien que certains CRC aient noté l'absence de représentants d'une MRC. En ce qui a trait aux représentants disciplinaires ou sectoriels, les appellations sont souvent très différentes parce qu'elles témoignent des réalités régionales. Toutefois, on remarque un équilibre entre les différents secteurs ou disciplines à l'intérieur même des conseils d'administration. Les secteurs et les disciplines les plus souvent représentés sont les arts visuels, les métiers d'art, les arts de la scène et les lettres (livres, bibliothèques, littérature). Certains CRC ont également des administrateurs chez les diffuseurs, les institutions muséales et les organismes spécialisés en patrimoine. Au moins six CRC ont aussi des représentants du secteur du cinéma, des arts médiatiques et de l'audiovisuel.

L'information contenue dans les rapports de reddition de comptes permet de conclure qu'il est difficile de statuer sur la représentativité des conseils d'administration des CRC, surtout en ce qui a trait à la représentation sectorielle ou disciplinaire. Cependant, il est possible de constater qu'au niveau territorial les CRC ont tous laissé une place à des représentants.

3.3.3 Représenter

Objectifs

Avoir effectué les représentations nécessaires auprès des diverses instances locales et régionales afin de faire valoir les problématiques artistiques et culturelles.

Avoir fait des démarches pour la défense des intérêts des milieux artistiques et culturels et pour le positionnement des arts et de la culture sur le territoire.

Dans leurs actions à privilégier, les CRC doivent représenter le secteur culturel à l'intérieur des instances locales et régionales. La représentation permet ainsi « d'assurer la visibilité du milieu culturel auprès des différents secteurs socio-économiques du milieu régional, [de] faire partager les besoins et les priorités identifiés en concertation et [d']être un porte-parole et un défenseur vigilant des intérêts régionaux du milieu culturel » (annexe B des ententes 2001-2004).

Concrètement, la représentation se manifeste au point de vue régional et national. Au niveau régional, le CRC est en contact avec la CRÉ, les MRC de son territoire, les centres locaux de développement (CLD), les villes et les municipalités, l'ATR, alors qu'au point de vue national il suit de près les regroupements sectoriels ou disciplinaires, comme le CQRHC, le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ), la Table des CRC, et s'y engage.

Le cadre d'évaluation ententes 2004-2007 fait état d'un objectif pour la représentation et d'un objectif distinct pour la défense des intérêts des arts et de la culture. Or, l'analyse de l'information transmise dans les rapports de

reddition de comptes démontre un lien étroit entre la représentation et la défense des intérêts. Dans le présent rapport, la représentation inclura donc les deux éléments pour éviter toute redondance.

3.3.3.1 Un environnement en mutation

Pour la période 2004-2007, les CRC ont dû composer avec un nouvel acteur, soit les CRÉ, en remplacement des CRD. Rappelons que, au moment de l'évaluation des CRC en 2004, la structure des CRÉ prenait forme dans l'ensemble des régions du Québec, ce qui a semé ainsi l'inquiétude chez les CRC. Ces derniers avaient alors rédigé un document intitulé *Le manifeste des conseils de la culture sur la gouvernance régionale* où ils déploraient l'absence de garantie sur la représentation de la société civile au conseil d'administration des CRÉ. Trois ans plus tard, il est intéressant de faire le point sur la place occupée par les CRC dans cette instance. En ce sens, les rapports de reddition de comptes démontrent que la plupart des CRC ont su s'adapter au nouvel environnement régional et leur participation au sein des CRÉ, bien qu'elle varie d'un CRC à l'autre, semble favoriser le développement artistique et culturel régional. Pour la majorité des CRC, la transition entre les CRD et les CRÉ s'est généralement bien effectuée, mais pour certains CRC, des efforts importants ont dû être déployés pour devenir les interlocuteurs privilégiés en matière de culture auprès des CRÉ sur leur territoire.

En 2007, près de la moitié des CRC (six sur quatorze) détiennent un siège au conseil d'administration ou au comité exécutif d'une CRÉ. Les rapports de reddition de comptes de ces CRC démontrent que leur participation leur a permis de positionner la culture et de devenir des interlocuteurs privilégiés pour ce secteur. La plupart des CRC qui siègent au conseil d'administration ou au comité exécutif d'une CRÉ ont noté, dans leur rapport de reddition de comptes, qu'ils ont réussi (ou sont en voie de la faire) à intégrer la culture dans le plan stratégique de la CRÉ ou qu'ils ont contribué à faire reconnaître la culture comme un élément essentiel du développement régional.

Sans nécessairement détenir un siège au sein du conseil d'administration ou du comité exécutif d'une CRÉ, trois CRC ont également su se tailler une place au sein de celle-ci. Ils en sont membres ou ils assurent la présidence de différentes commissions ou sous-commissions. Leur engagement dans ces commissions leur a permis de contribuer à la mise en place du plan quinquennal de la CRÉ et d'y faire valoir les intérêts du milieu culturel. Parmi ces CRC, un seul semble avoir de la difficulté à devenir un acteur majeur.

Bien que quatre CRC ne soient pas membres d'une CRÉ, ils contribuent à leur manière à positionner la culture dans cette structure, soit par un soutien aux représentants du secteur de la culture, soit par la reconnaissance du CRC comme organisme de concertation sectorielle ou encore par une étroite collaboration entre le CRC et la CRÉ. Par ailleurs, les rapports de reddition de comptes démontrent qu'un seul CRC a des relations tendues avec une CRÉ.

3.3.3.2 La représentation régionale

Si les CRÉ constituent un acteur régional majeur, les CRC entretiennent tout de même des rapports avec d'autres instances : les MRC, les CLD, les unités régionales de loisir et de sport (URLS), les ATR, les villes et les municipalités. Pendant la période 2004-2007, les actions de représentation des CRC au niveau régional ont été diverses : rédaction de bilans et négociation d'ententes spécifiques avec les CRÉ, dépôt de mémoires sur des projets de politiques, soutien à l'élaboration de politiques, participation à des forums régionaux, rencontres avec des maires, des préfets, des députés et des ministres, tournée des CLD et des MRC, participation à divers jurys de sélection, notamment le comité régional de gestion du programme La culture à l'école. Aussi, en 2005 et en 2006, les CRC ont pris part activement à l'élaboration des diagnostics régionaux, en collaboration avec le Ministère et la CRÉ de leur territoire.

Par ailleurs, l'analyse des rapports de reddition de comptes démontre que le rôle de représentation est celui qui semble occuper une part fort importante du travail des CRC. Quelques-uns siègent à plusieurs conseils d'administration d'organismes régionaux. Cependant, pour un CRC, l'impact associé à cette présence est difficilement mesurable. Lorsque c'est le cas, il serait préférable que le CRC évalue la pertinence de sa représentation et que, au terme de sa réflexion, il privilégie d'aller là où sa présence est plus susceptible d'avoir des retombées positives pour le secteur culturel.

Enfin, en ce qui concerne la défense des intérêts des arts et de la culture, au niveau régional, au moins deux CRC soulignent qu'ils ont critiqué la couverture régionale du milieu culturel faite par la Société Radio-Canada alors qu'au moins un CRC mentionne qu'il a rédigé une plainte au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) à ce sujet.

3.3.3.3 La représentation nationale

Pendant la période 2004-2007, les CRC ont été très actifs au point de vue de la représentation nationale. La plupart d'entre eux ont dénoncé le boycott des activités culturelles par les enseignantes et les enseignants; ils ont aussi rédigé des mémoires, notamment à l'occasion des consultations publiques sur l'avenir de Télé-Québec et sur le patrimoine religieux. Au moins un CRC a interpellé le Ministère concernant les difficultés d'accessibilité de certaines régions au programme Placement culture.

Sur le plan national, les CRC sont en relation directe avec le Ministère, par l'entremise du comité de liaison Ministère-CRC, où siègent des représentants de trois CRC. La plupart des CRC sont membres de la Table des CRC, du CQRHC et du MAL. Leur engagement dans ces organisations est cependant variable : certains CRC prennent part aux rencontres, alors que d'autres font partie des divers comités de travail. Par ailleurs, les CRC ont grandement contribué à positionner la culture, par les représentations qu'ils ont faites au niveau régional et national, comme en témoigne d'ailleurs l'impressionnante liste de démarches et de réalisations. Il est intéressant de constater également que la représentation se révèle plus importante au niveau régional.

En 2004, lors de l'élaboration des plans d'action 2004-2007, les partenaires ont convenu, pour le rôle de représentation des CRC, que ceux-ci devaient effectuer les représentations nécessaires auprès des diverses instances locales et régionales afin de faire valoir les problématiques artistiques et culturelles. En ce qui concerne la défense des intérêts, les CRC avaient pour objectif d'avoir accompli les démarches pour la défense des intérêts des milieux artistiques et culturels et en vue du positionnement des arts et de la culture sur le territoire. Dans les deux cas, les indicateurs servent essentiellement à fournir des données sur le nombre de rencontres avec les partenaires, le nombre d'activités réalisées ou le nombre de partenaires joints.

Les données portant sur le nombre de rencontres ou d'interventions varient d'un CRC à l'autre et elles ne permettent pas de tirer une conclusion satisfaisante sur la qualité des rapports avec ces instances. Aussi, l'utilisation de ce type de données soulève quelques questions : la fréquence des rencontres a-t-elle un impact sur la qualité des relations entre les deux organisations? Peut-on croire qu'un CRC qui rencontre à quelques occasions seulement les instances régionales ou municipales a nécessairement de moins bonnes relations avec elles? Ainsi, le contexte régional, la nature des dossiers que les organisations ont en commun et les priorités sur lesquelles elles ont choisi de se pencher sont des facteurs importants qui peuvent influencer sur la nature des relations entre un CRC et les instances municipales et régionales. En ce sens, les indicateurs relatifs au nombre de rencontres et d'interventions sont moins pertinents. Cependant, les rapports de reddition de comptes démontrent l'engagement de chaque CRC dans son milieu ainsi que sa capacité à créer des liens étroits avec les partenaires locaux et régionaux et à positionner le secteur des arts et de la culture dans les préoccupations régionales.

3.3.4 Conseiller

Objectif

Avoir apporté l'expertise aux différents partenaires du développement artistique et culturel régional.

Le rôle-conseil des CRC leur permet de « faire bénéficier de leur expertise le Ministère et les différents partenaires du développement culturel régional, plus particulièrement les CRD¹⁶ » (annexe B des ententes 2001-2004). Ce rôle se concrétise, pour un CRC, dans la formulation d'avis, la tenue de rencontres ou la réalisation de recherches, d'études ou d'enquêtes ou encore dans sa participation à des colloques régionaux. L'expertise d'un CRC profite à la fois aux artistes, aux organismes culturels, aux municipalités, aux MRC, aux CRÉ de même qu'aux directions régionales des différents ministères sur son territoire.

Les rapports de reddition de comptes démontrent que les CRC sont sollicités pour leur expertise dans le secteur culturel, comme en témoignent les nombreux avis qu'ils rédigent, leur participation à des jurys pour la sélection de projets et l'aide qu'ils sont en mesure de fournir aux artistes, notamment pour les demandes de bourses et l'information sur les programmes du CALQ. En outre, la plupart des CRC participent à des forums régionaux ou à des événements culturels pour lesquels ils sont parfois pressentis à titre de conférencier ou lorsqu'ils en assurent la coordination.

Il est intéressant de constater que, dans certaines régions, le recours au CRC est fréquent, notamment pour obtenir de l'information sur les démarches à entreprendre en vue d'élaborer une politique culturelle, pour mettre en place des projets touristiques et pour obtenir leur expertise dans le cas des programmes d'art dans les établissements d'enseignement collégial. Par ailleurs, le Ministère, de concert avec les CRÉ et les CRC, a travaillé à l'élaboration des diagnostics régionaux, un projet qui a pour objet de décrire l'environnement culturel de chacune des régions et de fournir de l'information sur les forces et les faiblesses de l'offre et de la demande dans le secteur de la culture et des communications. Ce dossier majeur a permis aux partenaires de travailler de concert au choix des priorités de développement régional. Au moins deux CRC ont profité des élections municipales de 2005 pour sensibiliser les candidats aux préoccupations culturelles régionales ou pour faire un sondage sur la place de la culture dans les plates-formes électorales des candidats.

Enfin, deux CRC ont mis en place des outils pour baliser le travail effectué dans le contexte de leur rôle-conseil, ce qui répond partiellement à une préoccupation du comité d'experts qui, en 2004, constatait que « le surcroît de travail engendré par les demandes de consultation [...] a conduit à une certaine dispersion des énergies et à l'épuisement du personnel des CRC¹⁷ ». Aussi, dans les régions où le comité d'experts avait noté que « les interventions des CRC auprès des municipalités risquent de dédoubler le travail des directions régionales du ministère de la Culture et des Communications¹⁸ », une amélioration a été observée et les partenaires semblent avoir mieux défini leurs rôles respectifs sur le territoire.

De manière générale, les rapports de reddition de comptes démontrent que les CRC collaborent à la réalisation de projets (études, recherches, enquêtes) ou à l'organisation de colloques. À quelques reprises seulement et souvent lorsque le CRC est le seul organisme-conseil reconnu sur le territoire, son rôle prend une certaine expansion et son engagement dépasse la collaboration ou la participation à des projets. Par ailleurs, la plupart des CRC sont consultés sur les questions qui touchent le milieu culturel.

¹⁶ Pour actualiser cette définition, il faudra remplacer les CRD par les CRÉ.

¹⁷ Fernand HARVEY et autres, *op. cit.*, p. 45.

¹⁸ *Ibid.*

Dans l'ensemble des rapports de reddition de comptes, il y a donc complémentarité entre le rôle de représentation et le rôle-conseil des CRC. En effet, il semble y avoir une bonne harmonisation entre l'expertise offerte par le CRC, sa participation à certains dossiers sectoriels et la représentation qu'il fait auprès du Ministère pour notamment défendre les intérêts des arts et de la culture. Les CRC et les directions régionales du Ministère ont travaillé en partenariat et, par conséquent, tenu des rencontres pour faire le suivi de leurs dossiers.

3.3.5 Informer

Objectif

Avoir produit et diffusé de l'information en fonction des besoins du milieu.

Le mandat des CRC comprend également un rôle qui consiste à informer, c'est-à-dire produire et diffuser de l'information en fonction des besoins du milieu. Dans le cadre d'évaluation du plan d'action 2004-2007, les parties ont convenu que, au terme des ententes, les CRC auraient élaboré et mis en place un plan de communication, qu'ils auraient diversifié leurs moyens de communication et qu'ils seraient en mesure de juger de la pertinence et de l'appréciation des moyens de communication choisis.

Bien que les CRC mettent en place des moyens de communication qui répondent en premier lieu à leur propre réalité régionale, les rapports de reddition de comptes démontrent un recours aux mêmes types d'outils de communication : site Web, bulletin d'information, répertoire d'artistes, calendrier culturel et banque de données. Au-delà du choix des outils, c'est sur l'approche retenue que les différences se font le plus remarquer. En effet, tous les CRC ont un site Web à jour. Cependant, l'information consultable dans chaque site est variable. Plusieurs sites présentent de l'information sur l'historique du CRC, sa structure et ses membres, outre qu'ils offrent des renseignements sur les programmes de bourses du CALQ, des nouvelles d'actualité, les lauréats des différents prix offerts par le CRC et le CALQ, un calendrier culturel, les programmes de formation du CRC et la possibilité de s'inscrire en ligne. Au moins deux CRC ont également créé un espace réservé aux membres, tandis que d'autres affichent leur plan d'action. À l'opposé, l'information que contiennent d'autres sites est limitée.

Les technologies de l'information permettent également aux CRC de se servir du courriel ou de leur site Web pour communiquer avec leurs membres et diffuser leur bulletin d'information. La plupart des CRC continuent cependant de publier des bulletins d'information en format papier pour joindre un public qui n'a pas accès à la technologie. Par ailleurs, les répertoires d'artistes et d'organismes culturels et les banques de données semblent devenir des outils d'information toujours plus pertinents. Enfin, cinq CRC signalent qu'ils ont désormais un plan de communication, tandis que trois autres indiquent qu'ils s'apprêtent à en élaborer un. Lors de l'évaluation des ententes 2001-2004, seulement trois CRC avaient instauré un plan de communication.

Quels que soient les moyens de communication adoptés, les CRC ont atteint l'objectif qui consiste à produire et à diffuser de l'information en fonction du milieu. De plus, les CRC utilisent des moyens diversifiés pour informer le milieu. Outre les sites Web, tous les CRC ont un bulletin d'information, huit CRC ont un répertoire d'artistes et d'organismes, tandis que cinq autres disposent d'une banque de données. Certains CRC ont également des dépliants promotionnels, un centre de documentation, un hébergement de site Web, une revue de presse et un guide de ressources pour la relève.

Toutefois, le Ministère ne peut que déplorer le fait que tous les CRC ne disposent pas actuellement d'un plan de communication, comme cela avait été convenu en 2004 lors de la signature des ententes. Bien que des avancées aient été faites en ce sens, seulement deux CRC ont déclaré avoir déployé des efforts pour élaborer et mettre en œuvre un tel plan, alors que trois disposaient déjà d'un tel outil. Par ailleurs, un seul CRC a indiqué avoir entrepris des démarches pour renouveler les moyens de communication et travailler sur l'image de l'organisation, alors

qu'un autre CRC prévoit en faire autant au cours des prochains mois. À ce titre, l'évaluation de la pertinence et du degré d'appréciation des moyens de communication, comme cela est écrit dans les ententes 2004-2007, n'est pas généralisée à tous les CRC.

3.3.6 Promouvoir

Objectif

Avoir participé à la promotion des arts et de la culture régionale.

Le cadre d'évaluation du plan d'action 2004-2007 a ciblé comme objectif que les CRC participent à la promotion des arts et de la culture régionale. Pour ce faire, les indicateurs prévus sont le nombre et le type d'outils mis au point ou les activités pour lesquelles un CRC a été pressenti ou a agi comme organisateur.

De manière générale, la promotion de la culture dans les régions se concrétise par la remise des Prix à la création artistique, en collaboration avec le CALQ. Ces prix ont principalement pour objet de favoriser la reconnaissance d'artistes professionnels dans leur milieu et d'offrir un soutien tangible à leur carrière. Outre la remise de ce prix, onze CRC décernent d'autres prix comme les Prix du patrimoine et les Prix de la relève. Pour certains CRC, ces prix sont remis à l'occasion de galas : Prix d'excellence des arts et de la culture (région de Québec), gala Arts excellence (région de la Mauricie), Culturiades (région de l'Outaouais), Prix d'excellence en arts et culture (région de l'Abitibi-Témiscamingue), Prix d'excellence culture-communications de la Côte-Nord, Gala culturel gaspésien, Les grands prix Desjardins de Lanaudière, Grands Prix de la culture des Laurentides, Prix de reconnaissance (région de la Montérégie) et GalArt (région du Centre-du-Québec).

Plusieurs CRC ont également organisé d'autres événements ou collaboré à leur réalisation pour faire la promotion de la culture : Journée mondiale du théâtre, Journées de la culture, Journée internationale de la danse, brochures, exposition « Le livre est un monde en soi », participation à des émissions radiophoniques. De plus, différents moyens d'information, comme un calendrier culturel ou un guide d'information sur la culture, contribuent également à la promotion de la culture.

À la lumière de l'information transmise par les CRC, on constate que la promotion de la culture se réalise dans l'ensemble des régions, notamment en raison de l'Accord de coopération entre le CALQ et les CRC. Outre la remise de prix et l'organisation de galas, les CRC organisent d'autres événements. Ceux-ci s'apparentent souvent à des activités de communication, comme la production d'un calendrier culturel, de brochures d'information culturelle ou d'un bulletin virtuel. Toutefois, des efforts supplémentaires devront être déployés à l'égard de ce rôle dans trois régions où les initiatives en ce sens sont peu nombreuses ou absentes.

3.3.7 Développer

Objectif

Avoir centré son action comme accompagnateur, facilitateur et organisateur pour le développement de la culture régionale.

Le rôle qui consiste à développer se définit par la capacité d'un CRC à « offrir une expertise conseil, des services et effectuer des actions pertinentes et structurantes sur des dossiers d'intérêts communs » (annexe B des ententes 2001-2004). En 2004, le comité d'experts estimait que ce rôle était celui qui suscitait le plus de questions

et il énonçait que « les rapports de reddition de comptes ont révélé des pratiques passées fort variées¹⁹ ». Le comité d'experts avait alors fait ressortir cinq types de pratiques liées à ce rôle :

- le CRC entrepreneur;
- le CRC accompagnateur et facilitateur;
- le CRC gestionnaire d'événements ou de biens immobiliers;
- le CRC coordonnateur d'activités;
- le CRC critique et revendicateur.

À la suite des constats du comité d'experts et des échanges qui ont conduit à la définition du cadre d'évaluation du plan d'action 2004-2007, le Ministère et les CRC ont convenu que ces derniers devaient centrer leur action comme accompagnateur, facilitateur et organisateur du développement culturel régional. Les indicateurs retenus pour cet objectif sont : les projets soutenus, les initiatives pour lesquelles le CRC a été pressenti ou auxquelles il a participé ou qu'il a organisées, l'offre de services et les actions menées auprès de ses membres et de ses partenaires pour développer les arts et la culture.

Les rapports de reddition de comptes ne permettent pas, dans certains cas, de démontrer l'importance du degré d'engagement des CRC dans la réalisation de projets culturels. Toutefois, il est possible de constater que certains CRC sont en mode de soutien à la réalisation de projets ou en mode d'accompagnement. La liste des projets pour lesquels les CRC ont été pressentis est parfois longue, notamment dans les régions de l'Outaouais, de la Côte-Nord, de l'Abitibi-Témiscamingue, des Laurentides et du Centre-du-Québec. Toutefois, à quelques exceptions près, le CRC est généralement en mode d'accompagnement. Pendant la période 2004-2007, les CRC des régions des Laurentides et de Québec ont réfléchi à la question de leur participation à la réalisation de certains projets ou à la gestion d'événements. Dans le cas du CRC de la région des Laurentides, son rapport de reddition de comptes laisse voir comment celui-ci agit comme facilitateur ou accompagnateur dans l'élaboration de projets, ce qui a pour effet d'inciter ses partenaires à s'engager avec lui. Pour la question de la production d'événements, le CRC de la région de Québec a statué qu'il continuerait à agir lorsqu'il est le seul à pouvoir le faire.

3.3.7.1 Les politiques culturelles et les ententes régionales

Parallèlement à la réalisation de projets, les CRC participent également à la négociation d'ententes spécifiques et à l'élaboration de politiques culturelles. Pendant la période 2004-2007, tous les CRC ont joué un rôle-conseil, ou sont en voie de le faire, pour la négociation d'une entente spécifique ou d'une entente régionale de partenariat. Ces ententes sont signées avec plusieurs partenaires, dont le Ministère, mais aussi le CALQ, la SODEC, la CRÉ, la ville ou le CLD, et elles touchent notamment les arts et les lettres, la vitalité régionale, le patrimoine, la relève artistique et culturelle professionnelle, l'amélioration de la pratique artistique professionnelle, le tourisme culturel ou le développement des médias communautaires.

La question de la participation des CRC à l'élaboration des politiques culturelles a d'abord été traitée dans le rôle-conseil des CRC qui sont appelés à offrir leur expertise aux municipalités et aux MRC qui souhaitent doter leur territoire d'une politique culturelle. Seulement trois CRC ont indiqué dans le rôle « développer » leur engagement dans les projets de politiques culturelles, soit ceux des régions de Montréal, des Laurentides et du Centre-du-Québec (politique culturelle régionale). Dans le cas des deux derniers, leur participation à l'élaboration de ce document est importante. Elle consiste à animer, à faire des recherches et à rédiger la politique. Pour Culture Montréal, sa participation a davantage fait appel à son expertise et à sa connaissance du secteur culturel puisque

¹⁹ Ibid.

ce CRC a déposé un mémoire dans le contexte des projets de la politique culturelle de Montréal et de la politique du patrimoine.

3.3.7.2 Les services offerts

Pendant la période 2004-2007, tous les CRC ont mis en place ou ont maintenu des services pour leurs membres. Les rapports de reddition de comptes font état d'une offre de services aux membres diversifiée qui touche principalement la formation et le perfectionnement ainsi que l'aide-conseil pour la recherche de financement ou la rédaction de subventions. Deux CRC bénéficient également d'un service d'assurance collective. Un CRC a aussi mis au point un service pour la diffusion Web et la programmation d'une page Web, alors qu'un autre CRC produit des pages Web pour ses membres.

Bien que certains rapports de reddition de comptes fassent état d'une bonne participation aux différentes activités de formation et de perfectionnement, les outils d'évaluation de la satisfaction des participants ne semblent pas généralisés ni systématisés. Rappelons que ces outils permettent à la fois d'évaluer les besoins des membres et de réorienter les services offerts, si cela est nécessaire. Ils donnent également un bon indicateur de la performance du CRC à l'égard de sa prestation de services.

3.3.8 Administrer

Objectif

Avoir assuré une gestion saine et optimale de l'organisme.

En 2004, le Ministère et les CRC ont convenu d'ajouter au cadre de référence sur les rôles du CRC la fonction « administrer » afin de témoigner de leur volonté d'avoir une gestion saine et optimale. Les éléments retenus pour définir ce type de gestion sont :

- l'élaboration et la mise en place d'un plan stratégique pour la gestion des ressources humaines et financières;
- la présentation détaillée des états financiers de l'organisme accompagnée de prévisions budgétaires;
- la tenue d'activités de formation et de perfectionnement pour le personnel et les gestionnaires;
- la conception d'outils pour comptabiliser les efforts à investir dans les activités par rapport aux objectifs à atteindre et aux ressources humaines et financières;
- la mise au point d'outils pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction des membres et des organismes culturels à l'égard de l'ensemble des activités du CRC.

3.3.8.1 Le plan stratégique pour la gestion des ressources

Selon l'information recueillie sur la gestion des ressources, cinq CRC ont, à l'heure actuelle, un plan ou une politique de gestion des ressources humaines ou des ressources financières en vigueur. Les autres CRC ont privilégié différents mécanismes de gestion pour leur structure organisationnelle comme la définition de postes, la signature d'une convention de travail, l'établissement d'une échelle salariale (politique salariale), la mise au point d'un outil pour le suivi des heures supplémentaires et le calcul des vacances, l'élaboration d'une politique de déplacement du personnel et des membres du conseil d'administration ainsi que l'implantation d'un système d'évaluation du rendement.

3.3.8.2 La formation du personnel

Les membres du personnel des CRC disposent d'une offre de formation importante et diversifiée. En effet, pendant la période 2004-2007, la formation sur la gouvernance stratégique a été suivie par le personnel d'au

moins trois CRC. Des formations spécifiques qui concernent le milieu culturel ont également été données aux membres du personnel : contrat de gérance et contrat d'artistes, gestion d'organisme culturel, gestion de projets culturels, dossiers d'artistes, droit d'auteur, mise en marché des métiers d'art, formation sur le tourisme culturel et marketing des arts. De plus, certains CRC ont également suivi des formations sur la gestion du stress et la gestion du temps. D'autres formations sont aussi offertes : elles portent sur le tableau de bord, la réalisation d'enquêtes, l'évaluation des retombées et la recherche de financement.

3.3.8.3 La mise en place d'outils

Lors de l'évaluation des ententes 2001-2004, le comité d'experts avait suggéré que les « CRC se dotent d'outils pour mesurer l'efficacité de leurs actions²⁰ ». En réponse à cette suggestion, le Ministère et les CRC ont convenu d'intégrer aux ententes 2004-2007 deux actions concernant la mise au point d'outils pour :

- comptabiliser et planifier les ressources investies dans les activités par rapport aux objectifs à atteindre;
- mesurer les attentes et la satisfaction des membres.

À ce jour, deux CRC ont conçu un outil pour comptabiliser et planifier les efforts, soit les CRC des régions de Québec et de l'Estrie. Dans le premier cas, trois logiciels sont utilisés : tenue de temps électronique, tenue de planification (Plan plus) et gestion de projets (Ms Project). Dans le second cas, un instrument de gestion temps/rôle/dossier a été créé. Deux autres CRC sont également en voie d'implanter ce type d'outil : les CRC des régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais et des Laurentides. Enfin, le CRC de la région du Bas-Saint-Laurent a formé un comité de travail qui a notamment pour mandat de réviser le plan de travail en fonction des ressources disponibles, tandis que le CRC de la région du Centre-du-Québec prévoit concevoir un outil qui sera lié à la politique culturelle régionale. Pour les CRC des régions de la Côte-Nord et de la Gaspésie, on souligne que des rencontres annuelles servent à planifier les tâches et à répartir les dossiers entre les membres du personnel.

En ce qui concerne la mise au point d'outils pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction des membres, quatre CRC s'y sont consacrés pendant la période 2004-2007 et disposent maintenant de tels outils. Ceux-ci prennent des formes variées :

- questionnaire d'enquête;
- formulaire d'évaluation des activités de formation et de concertation;
- document pour l'évaluation lors des rencontres d'information, de consultation et de formation continue.

Un CRC élabore actuellement un outil de mesure des besoins et de la satisfaction des membres.

Dans le contexte où le gouvernement souhaite avoir de l'information sur le niveau de satisfaction de la population à l'égard des services offerts, il est important que les organismes qui reçoivent des fonds publics et qui offrent des services à l'ensemble de la population ou à des groupes spécifiques se donnent de tels outils afin de rendre compte de la qualité et de la pertinence de leurs actions. En ce sens, la fonction « administrer » demeure celle où les CRC semblent avoir le plus de travail à faire et, aux termes des ententes 2004-2007, ils n'ont pas rempli l'ensemble des conditions nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

²⁰ Ibid., p. 62.

4 L'atteinte des objectifs du plan d'action 2004-2007

Au moment de définir le mandat d'évaluation du plan d'action 2004-2007, il a été convenu entre le Ministère et les CRC que l'évaluation permettrait de répondre à deux questions :

- Quels sont les résultats obtenus pour l'ensemble des CRC?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus correspondent-ils aux attentes fixées par le Ministère ?

Les pages précédentes ont permis de faire état de l'étendue de l'action des CRC et des résultats obtenus par l'entremise des sommes investies dans ces organisations, notamment par le Ministère, et aussi par d'autres partenaires. L'analyse de l'ensemble des rapports de reddition de comptes démontre des actions menées par quatorze organisations qui composent avec des réalités régionales différentes et des milieux variés. La quantité d'initiatives mises en place et les nombreux projets soutenus par les CRC témoignent non seulement d'un dynamisme certain de leur part, mais également d'une préoccupation constante pour intégrer la culture dans les diverses sphères du développement régional : le tourisme, l'économie, la relève, l'éducation, etc.

L'élément qui ressort de l'analyse des rapports de reddition de comptes est l'importance pour les CRC des rôles suivants :

- « regrouper », pour appuyer leur légitimité;
- « représenter » et « concerter », pour obtenir un meilleur ancrage dans leur milieu;
- « conseiller », parce qu'ils affirment être les seuls à pouvoir offrir certains services (par exemple, leur expertise aux MRC, aux villes et aux municipalités dans leur projet d'élaboration des politiques culturelles).

La mise en perspective des réalisations des CRC quant à ces rôles a toutefois permis de faire ressortir que le paysage local et régional a vu apparaître plusieurs nouveaux acteurs avec lesquels le CRC doit se concerter pour mener ses actions, notamment les CRÉ et les agents VVAP.

Les résultats obtenus par les CRC permettent donc de juger, dans une certaine mesure, de l'atteinte des objectifs déterminés par le Ministère et les CRC en 2004. Toutefois, comme cela a été souligné d'entrée de jeu, plusieurs éléments font en sorte que l'atteinte des objectifs ne pourra pas être mesurée avec précision, principalement parce que :

- les objectifs du cadre d'évaluation ne permettent pas de distinguer les objectifs spécifiques des CRC;
- le cadre d'évaluation contient un trop grand nombre d'indicateurs;
- la reddition de comptes ne permet pas d'évaluer avec précision les éléments du cadre d'évaluation puisqu'elle revêt différentes formes.

Cependant, malgré ces réserves méthodologiques, des constats pour chacun des rôles peuvent être dégagés en vue d'alimenter l'évaluation des ententes 2004-2007 quant à l'atteinte des objectifs.

Regrouper

Les éléments d'information exposés dans les rapports de reddition de comptes démontrent que les CRC jouent leur rôle qui consiste à « regrouper » puisque le nombre de leurs membres augmente graduellement, sauf dans les régions éloignées où le maintien du nombre de membres représente déjà un défi. L'analyse des rapports de reddition de comptes démontre que les CRC sont des organisations qui tendent à être représentatives sur le plan

territorial et disciplinaire ou sectoriel. Pour ce qui est de la définition et de la mise en œuvre d'un plan de recrutement, huit CRC semblent avoir commencé une réflexion sur le sujet pour accroître leur nombre de membres ou pour cibler certains secteurs moins bien représentés, mais celle-ci ne paraît pas généralisée à l'ensemble des CRC. De même, dans les régions où les CRC comptent des membres regroupés dans une ou deux villes, une réflexion devrait également être entreprise en vue de s'assurer d'une présence sur l'ensemble de leur territoire. Par ailleurs, dans certains cas, le CRC compte essentiellement des artistes et des organismes professionnels parmi ses membres, ce qui soulève certaines questions au regard de l'élargissement souhaité ou non de la représentativité.

Enfin, un seul CRC semble éprouver de la difficulté dans l'accomplissement de ce rôle puisqu'il ne possède pas d'outils permettant de suivre l'évolution de son nombre de membres, de répartir ses membres selon différentes catégories et leur statut. Dans ce cas précis, il se révèle difficile de mesurer l'atteinte de l'objectif.

Concier

L'ensemble des CRC dispose de moyens de concertation sectorielle, disciplinaire ou territoriale. Les rapports de reddition de comptes démontrent que les CRC ont globalement diversifié leur approche en créant des mécanismes de concertation autres que les tables de concertation. Toutefois, peu de CRC signalent qu'ils ont entrepris une démarche critique ayant précisément pour objet de s'assurer de la pertinence et de la qualité de leurs actions de concertation.

De plus, cinq CRC devraient entreprendre un travail d'accompagnement auprès de leurs tables de concertation, soit pour les structurer en vue de les doter d'un mode de fonctionnement et de leur allouer des mandats, soit pour les encadrer davantage dans leur travail ou pour augmenter la participation de leurs membres.

Représenter

Les rapports de reddition de comptes permettent de constater que le rôle de représentation est celui qui semble occuper une part fort importante du travail des CRC, compte tenu du nombre important de partenaires régionaux et nationaux. Plusieurs CRC se sont intégrés au conseil d'administration ou au comité exécutif de leur CRÉ, alors que d'autres ont réussi à se positionner et ainsi à se faire reconnaître comme principal partenaire culturel. Le rôle de représentation fait référence également à la défense des intérêts des arts et de la culture. À ce titre, les CRC sont membres de regroupements et ils mènent plusieurs actions en vue de mettre en valeur le milieu culturel. Ces constats témoignent de l'évolution des relations des CRC par rapport aux CRÉ et contrastent avec le scepticisme qui régnait lors de l'évaluation menée en 2004.

Par ailleurs, pour les CRC qui siègent à plusieurs conseils d'administration, il y aurait sans doute lieu de mieux cibler leurs priorités en cette matière. Lorsque c'est le cas, il serait préférable que le CRC évalue la pertinence de sa représentation et qu'au terme de sa réflexion, qu'il privilégie les instances où sa présence est le plus susceptible d'avoir des retombées positives pour le secteur culturel.

Conseiller

Les rapports de reddition de comptes démontrent que les CRC sont sollicités pour leur expertise dans le secteur culturel. Dans certaines régions, le recours au CRC est fréquent, en particulier pour l'obtention de l'information sur les démarches à entreprendre en vue d'élaborer une politique culturelle, pour la réalisation de projets touristiques et pour le partage de l'expertise dans le cas des programmes d'art dans les établissements d'enseignement collégial. Les CRC sont souvent membres de comités (ou de jurys) pour le choix des projets culturels, notamment en vertu du programme La culture à l'école.

Informier

Peu importe les moyens de communication mis en place, les CRC ont atteint l'objectif qui consiste à produire et à diffuser de l'information en fonction du milieu. Cependant, les CRC n'ont pas totalement respecté l'engagement dont ils ont convenu avec le Ministère puisque seulement cinq d'entre eux disposent à ce jour d'un plan de communication pour accroître notamment la visibilité de l'organisme. De plus, les CRC ne disposent pas tous d'un répertoire d'artistes et d'organismes culturels de leur territoire. Par ailleurs, seulement un CRC a indiqué avoir entrepris des démarches particulières pour renouveler les moyens de communication et travailler sur son image, tandis qu'un autre prévoit en faire autant au cours des prochains mois.

Promouvoir

À la lumière des données transmises par les CRC, on constate que la promotion de la culture se réalise dans l'ensemble des régions, grâce à la collaboration qui existe entre le CALQ et les CRC pour la remise de prix à la création artistique régionale, d'une part, et pour la remise d'autres prix à l'occasion de divers galas (onze CRC), d'autre part. Enfin, plusieurs CRC ont également organisé d'autres événements, ou collaboré à leur réalisation, événements qui contribuent aussi à la promotion de la culture. Toutefois, des efforts supplémentaires devront être déployés à l'égard de ce rôle dans trois régions où les initiatives en matière de promotion de la culture sont peu nombreuses ou absentes.

Développer

L'analyse des rapports de reddition de comptes permet de déceler une problématique importante relativement à la définition du rôle « développer », ce qui pourrait engendrer de la confusion dans les rôles des partenaires. De plus, il semble y avoir des rapprochements évidents de ce rôle avec les rôles « promouvoir » et « conseiller ». En effet, les CRC sont souvent pressentis à l'occasion de l'élaboration de politiques culturelles pour leur expertise et les conseils qu'ils peuvent donner aux MRC, aux villes et aux municipalités. Les services offerts aux membres touchent généralement l'aide-conseil, que ce soit pour la formation ou pour la rédaction et la recherche de subventions. Par ailleurs, les projets auxquels un CRC collabore ou qu'il soutient sont généralement liés à la promotion de la culture.

Administrer

La fonction administrative demeure celle où les CRC semblent avoir le plus de travail à faire et aux termes des ententes 2004-2007, ils n'ont pas répondu à l'ensemble des conditions nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Bien que les CRC aient des structures organisationnelles qui tendent de plus en plus à se donner les outils de gestion des ressources humaines et financières indispensables, un travail important reste à faire pour généraliser leur implantation puisque moins de la moitié des CRC (cinq sur quatorze) disposent de tels outils. Aussi, seulement deux CRC ont mis en place des outils pour mesurer les efforts à investir dans les activités par rapport aux ressources à leur disposition. De plus, seuls quatre CRC ont conçu des outils pour mesurer l'efficacité de leurs actions et la satisfaction de leurs membres.

Conclusion

L'évaluation des ententes 2004-2007 conclues entre le Ministère et les CRC constitue le premier exercice réel de reddition de comptes pour ces derniers, exercice qui a été réalisé à partir d'un plan d'action négocié préalablement entre les partenaires. Cette première expérience a été à la fois complexe et révélatrice de certains faits. D'abord, l'information transmise par les CRC a limité la portée de l'évaluation compte tenu du caractère imprécis de certaines données. Le questionnaire, tel qu'il était proposé, aurait facilité l'exercice de reddition de comptes et il aurait permis de mieux juger de l'atteinte des objectifs des CRC. Ensuite, l'exercice de reddition de comptes mené par les CRC a, dans certains cas, été déficient du fait qu'ils ne disposaient pas, pour la plupart, d'outils qui leur auraient permis d'orienter leurs actions et de mieux juger de leur pertinence. Enfin, cette première évaluation des ententes tend à démontrer que les rôles dévolus aux CRC demeurent pertinents, mais qu'un repositionnement quant au rôle « développer » permettrait de préciser la place de chacun des partenaires, notamment pour les ententes spécifiques et l'élaboration de politiques culturelles, surtout depuis que le paysage régional a évolué et que les CRC doivent désormais composer avec de nouveaux acteurs sur leur territoire.

Bien que le volet « Évaluation de l'atteinte des objectifs » n'ait pas permis de donner des indications précises sur le degré d'atteinte des objectifs, cette dimension doit demeurer et être améliorée, dans un prochain processus d'évaluation, afin que le Ministère puisse juger de l'efficacité du programme d'aide financière au fonctionnement pour les organismes de regroupement. Le Ministère a déjà diffusé à cet effet sur son site Web (service di@pason) les nouveaux gabarits de plans d'action triennaux et de reddition de comptes conformes aux nouvelles exigences de la gestion par résultats.

Par ailleurs, il a été démontré dans le présent rapport que la plupart des CRC ont rempli leurs rôles en tant qu'organisme de regroupement. Toutefois, il est difficile de porter un jugement plus précis sur l'atteinte des objectifs compte tenu de la nature de l'information transmise par les CRC. Le prochain plan d'action devrait cibler davantage les réalités régionales, tout en s'assurant de respecter les objectifs du programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement.

Annexe 1 Cadre d'évaluation du plan d'action triennal 2004-2007

L'appréciation de l'atteinte des objectifs du plan d'action triennal du conseil sera faite par la direction régionale en 2007. Cette appréciation, d'une pondération de 20 %, portera sur :

Rôle 1 : **regrouper et concerter** (4 %)

Rôle 2 : **représenter et conseiller** (4 %)

Rôle 3 : **informer et promouvoir** (4 %)

Rôle 4 : **développer** (4 %)

Fonction : **administrer** (4 %)

	RÔLES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS COMMUNS	INDICATEURS DE PERFORMANCE MODULÉS PAR RÉGION	RÉSULTATS OBTENUS	APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN 2007 (%)
1	REGROUPEUR ET CONCERTER (actions s'adressant en priorité aux milieux artistiques et culturels)	Membership (selon la Charte du CRC) 1. Avoir défini et mis en œuvre un plan de recrutement pour diversifier, maintenir ou augmenter le membership.	1.1 Nombre de membres et représentativité du milieu.		
	4 %	Tables 2. Avoir animé des tables relatives au développement artistique et culturel.	2.1 Pertinence des tables existantes ou à créer : ▪ nombre et types de rencontres; ▪ taux de participation et degré de satisfaction des membres; ▪ diversité des tables (sectorielles, disciplinaires, territoriales ou sur des questions spécifiques); ▪ nombre, qualité des projets et actions découlant du plan d'action.		

	RÔLES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS COMMUNS	INDICATEURS DE PERFORMANCE MODULÉS PAR RÉGION	RÉSULTATS OBTENUS	APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN 2007 (%)
		Conseil d'administration (selon la Charte et la politique de membership du CRC) 3. S'être assuré d'une représentativité du milieu au sein du conseil d'administration.	3.1 Nombre de membres au sein du conseil d'administration et représentation diversifiée du milieu : secteurs culturels, disciplines, territoire.		
		Concertation des milieux artistiques et culturels 4. Avoir développé, maintenu et renforcé la concertation des milieux artistiques et culturels.	4.1 Identification et mise en place de mécanismes de concertation sectorielle ou territoriale. 4.2 Degré de participation des artistes et des organismes artistiques et culturels dans les activités de concertation et/ou au sein des tables sectorielles. 4.3 Nombre et types d'activités de consultations effectuées auprès des membres.		
2	REPRÉSENTER ET CONSEILLER (veille) (actions s'adressant aux partenaires, à l'externe)	Représenter 1. Avoir effectué les représentations nécessaires auprès des diverses instances locales et régionales afin de faire valoir les problématiques artistiques et culturelles.	1.1 Nombre de rencontres et d'interventions avec la conférence régionale des élus (CRÉ) et les instances municipales et régionales (MRC-CLD-municipalités).		

	RÔLES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS COMMUNS	INDICATEURS DE PERFORMANCE MODULÉS PAR RÉGION	RÉSULTATS OBTENUS	APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN 2007 (%)
	4 %	Conseiller 2. Avoir apporté l'expertise aux différents partenaires du développement artistique et culturel régional.	2.1 Nombre de rencontres et d'avis (techniques, logistiques ou professionnels) formulés. 2.2 Nombre et types d'études, de recherches, d'enquêtes ou de problématiques auxquelles le Conseil a participé ou réalisé. 2.3 Nombre de rencontres ou de colloques régionaux, touchant des dossiers ou des enjeux artistiques et culturels, que le Conseil a organisé ou a été interpellé.		
		Défendre les intérêts des arts et de la culture 3. Avoir fait des démarches pour la défense des intérêts des milieux artistiques et culturels et pour le positionnement des arts et de la culture sur le territoire.	3.1 Nombre de rencontres et/ou d'avis formulés. 3.2 Nombre et types d'activités réalisées. 3.3 Nombre et types de partenaires rejoints.		
3	INFORMER ET PROMOUVOIR (dossiers de communication et activités de promotion) 4 %	Inform 1. Avoir produit et diffusé de l'information en fonction des besoins du milieu.	1.1 Élaboration et mise en place d'un plan de communication. 1.2 Diversité des moyens de communication : ▪ création et mise à jour régulière d'un site Internet; ▪ production et diffusion d'un bulletin; ▪ constitution, mise à jour et diffusion d'un répertoire d'artistes et d'organismes. 1.3 Pertinence et degré d'appréciation des moyens de communication mis en place.		
		Promouvoir 2. Avoir participé à la promotion des arts et de la culture régionale.	2.1 Nombre et types d'outils développés et/ou d'activités de promotion pour lesquels le Conseil a été interpellé ou a organisé.		

	RÔLES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS COMMUNS	INDICATEURS DE PERFORMANCE MODULÉS PAR RÉGION	RÉSULTATS OBTENUS	APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN 2007 (%)
4	DÉVELOPPER (projets, mandats et services) 4 %	1. Avoir centré son action comme accompagnateur, facilitateur et organisateur pour le développement de la culture régionale.	1.1 Nombre et types de projets culturels soutenus par le Conseil qui ont eu un impact significatif (projets structurants) sur le développement culturel de la région. 1.2 Nombre d'initiatives pour lesquelles le Conseil a été interpellé ou a participé (ex : politiques culturelles, ententes spécifiques, événements artistiques et culturels, etc.) et/ou a organisé (formation, etc.). 1.3 Nombre et types de services offerts au milieu artistique et culturel. 1.4 Nombre d'actions initiées auprès des membres et des principaux partenaires régionaux pour développer les arts et la culture sur le territoire.		
5	FONCTION ADMINISTRER 4 %	1. Avoir assuré une gestion saine et optimale de l'organisme.	1.1 Élaboration et mise en place d'un plan stratégique pour la gestion des ressources humaines et financières. 1.2 Présentation détaillée des états financiers de l'organisme (budget équilibré) accompagné de prévisions budgétaires. 1.3 Nombre et types d'activités de formation et de perfectionnement organisées et réalisées pour le personnel et les gestionnaires de l'organisme. 1.4 Outil(s) développé(s) pour comptabiliser les efforts à investir dans les activités par rapport aux objectifs à atteindre et aux ressources humaines et financières dont dispose l'organisme. 1.5 Outil(s) développé(s) pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction des membres et des organismes culturels à l'égard de l'ensemble des activités du Conseil.		

1^{er} avril 2004

Q4 De quelle manière vos membres sont-ils répartis sur votre territoire pour les périodes visées ?

	SITUATION AU 1 ^{er} avril 2004	SITUATION AU 30 sept. 2006
• Plus de 50 % des membres se concentrent dans une même ville (concentration dans un même centre)	☐ 1	☐ 5
• Plus de 50 % des membres se concentrent dans deux ou trois villes ou municipalités	☐ 2	☐ 6
• Les membres sont répartis sur l'ensemble du territoire	☐ 3	☐ 7
• Ne sais pas	☐ 4	☐ 8

Q5 En tenant compte des disciplines ci-énumérées, cochez celles qui sont représentées par vos membres en indiquant leur proportion en % pour les périodes visées.

	SITUATION AU 1 ^{er} avril 2004	SITUATION AU 30 sept. 2006
• Arts de la scène	☐ 1 11	☐ 21 31
• Arts visuels	☐ 2 12	☐ 22 32
• Architecture	☐ 3 13	☐ 23 33
• Métiers d'art	☐ 4 14	☐ 24 34
• Cinéma et audiovisuel	☐ 5 15	☐ 25 35
• Lecture et livre	☐ 6 16	☐ 26 36
• Médias et multimédia	☐ 7 17	☐ 27 37
• Muséologie	☐ 8 18	☐ 28 38
• Patrimoine	☐ 9 19	☐ 29 39
• Télécommunication et télédistribution	☐ 10 20	☐ 30 40

Section facultative

F4 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la représentativité territoriale et disciplinaire des membres du CRC.

 1

F5 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la représentativité territoriale et disciplinaire des membres du CRC ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F6 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

• Indicateur 1 :	1
• Résultat 1 :	2
• Indicateur 2 :	3
• Résultat 2 :	4
• Indicateur 3 :	5
• Résultat 3 :	6

Données sur les tables

Q6 De combien de tables ou de commissions sectorielles ou disciplinaires disposez-vous pour les périodes visées ?

• Nombre

SITUATION AU
1^{er} avril 2004

SITUATION AU
30 sept. 2006

1

2

• Aucune

 Passez à la question 12

Q7 Par quelle dénomination désignez-vous vos tables ou vos commissions ?

1

Q8 À combien de reprises ces tables ou ces commissions se sont-elles réunies pour les périodes visées ?

Du 1^{er} avril 2004
au 31 décembre 2004

Du 1^{er} janvier 2005
au 31 décembre 2005

Du 1^{er} janvier 2006
au 30 septembre 2006

• Nombre de rencontres

1

2

3

• Aucune

 Passez à la question 12

Q9 Quels sont les sujets qui ont été discutés à ces tables ou ces commissions depuis le 1^{er} avril 2004 ?

1

Q10 Lors des rencontres des tables ou des commissions, avez-vous toujours inscrit le nombre de participants ?

• Toujours

☐ 1

• Occasionnellement

☐ 2

• Jamais

☐ 3

 Passez à la question 12

• Ne sais pas

☐ 4

 Passez à la question 12

• Autres (précisez)

5

Q11 À combien estimez-vous en moyenne le nombre de participants aux rencontres des tables ou des commissions depuis le 1^{er} avril 2004 pour les périodes visées ?

Du 1^{er} avril 2004
au 31 décembre 2004

Du 1^{er} janvier 2005
au 31 décembre 2005

Du 1^{er} janvier 2006
au 30 septembre 2006

• Moins de 10

☐ 1

☐ 4

☐ 7

• De 10 à 25

☐ 2

☐ 5

☐ 8

• Plus de 25

☐ 3

☐ 6

☐ 9

Q12 Du 1^{er} avril 2004 au 30 septembre 2006, avez-vous mené au moins une enquête auprès des participants aux tables ou aux commissions du CRC pour connaître leur degré de satisfaction ?

• Oui

☐ 1

• Non

☐ 2

 Passez à la question 15

• Ne sais pas

☐ 3

 Passez à la question 15

Q13 Avez-vous procédé à plus d'une enquête auprès des participants aux tables ou aux commissions du CRC pour connaître leur degré de satisfaction ?

• Oui

☐ 1

• Non

☐ 2

 Passez à la question 19

• Ne sais pas

☐ 3

 Passez à la question 19

Q14 Si oui, à quelle fréquence ?

• Une fois l'an

☐ 1

• Deux fois l'an

☐ 2

• À chacune des rencontres

☐ 3

• Ne sais pas

☐ 4

• Autres (précisez)

5

Section facultative

F7 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la participation des membres aux tables ou aux commissions.

1

F8 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la participation des membres aux tables ou aux commissions.

• Oui

☐ 1

• Non

☐ 2

F9 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

• Indicateur 1 :

1

• Résultat 1 :

2

• Indicateur 2 :

3

• Résultat 2 :

4

• Indicateur 3 :

5

• Résultat 3 :

6

Q15 Depuis le 1er avril 2004, combien de projets découlant du plan d'action ont été entièrement réalisés par ces tables ou ces commissions pour les périodes visées ?

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• Aucun  Passez à la question 17	☐ 1	☐ 9	☐ 17
• Nombre total de projets	2	10	18
• Nom du projet	3	11	19
• Nom du projet	4	12	20
• Nom du projet	5	13	21
• Nom du projet	6	14	22
• Nom du projet	7	15	23
• Nom du projet	8	16	24

Q16 Quelles étaient les attentes face à la réalisation de ces projets et quels ont été les résultats obtenus ?

 1

Q17 Depuis le 1er avril 2004, quelles sont les principales actions découlant du plan d'action qui ont été menées par ces tables ou ces commissions pour les périodes visées ?

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• Aucune  Passez à la question 19	☐ 1	☐ 9	☐ 17
• Nombre total d'actions	2	10	18
• Actions menées	3	11	19
• Actions menées	4	12	20
• Actions menées	5	13	21
• Actions menées	6	14	22
• Actions menées	7	15	23
• Actions menées	8	16	24

Q18 Quelles étaient les attentes face à ces actions menées par les tables ou les commissions et quels ont été les résultats obtenus ?

 1

Section facultative

F10 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport aux projets réalisés et les actions menées par les tables ou les commissions.

 1

F11 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés aux projets réalisés et les actions menées par les tables ou les commissions ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F12 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

• Indicateur 1 :	1
• Résultat 1 :	2
• Indicateur 2 :	3
• Résultat 2 :	4
• Indicateur 3 :	5
• Résultat 3 :	6

Données sur le conseil d'administration

Q19 De combien de membres est composé votre conseil d'administration, pour les périodes visées ?

SITUATION AU
1^{er} avril 2004

SITUATION AU
30 sept. 2006

- Nombre de membres

1

2

Q20 Pour chacun des membres du conseil d'administration, indiquez la provenance (secteur ou discipline/ territoire/statut) ?

1

Q21 Selon votre perception, le conseil d'administration a-t-il une représentativité diversifiée de la vie culturelle de votre région pour les périodes visées ?

SITUATION AU
1^{er} avril 2004

SITUATION AU
30 sept. 2006

- Très diversifiée
- Assez bien diversifiée
- Peu diversifiée
- N'est pas diversifiée
- Ne sais pas
- Aucune de ces réponses

☐ 1

☐ 7

☐ 2

☐ 8

☐ 3

☐ 9

☐ 4

☐ 10

☐ 5

☐ 11

☐ 6

☐ 12

Section facultative

F13 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la composition du conseil d'administration.

1

F14 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la composition du conseil d'administration ?

- Oui
- Non

☐ 1

☐ 2

F15 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 :

1

- Résultat 1 :

2

- Indicateur 2 :

3

- Résultat 2 :

4

- Indicateur 3 :

5

- Résultat 3 :

6

Données sur la concertation des milieux artistiques et culturels

Q22 Avant le 1^{er} avril 2004, aviez-vous identifié et mis en place des mécanismes de concertation sectorielle et territoriale ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2
- Ne sais pas ☐ 3

Q23 Depuis le 1^{er} avril 2004, avez-vous identifié et mis en place des mécanismes de concertation sectorielle et territoriale ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2 Passez à la question 29
- Ne sais pas ☐ 3 Passez à la question 29

Q24 Si oui, combien ?

 1

Q25 Dans quels secteurs les efforts de concertation ont-ils permis d'obtenir des retombées positives pour les milieux artistiques et culturels ?

 1

Q26 Dans quels secteurs les efforts de concertation n'ont pas permis d'obtenir des retombées positives pour les milieux artistiques et culturels ?

 1
Section facultative

F16 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport aux mécanismes de concertation.

 1

F17 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés aux mécanismes de concertation ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F18 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 : 1
- Résultat 1 : 2
- Indicateur 2 : 3
- Résultat 2 : 4
- Indicateur 3 : 5
- Résultat 3 : 6

Q27 Pour l'ensemble des activités de concertation, avez-vous toujours inscrit le nombre de participants?

- Toujours ☐ 1
- Occasionnellement ☐ 2
- Jamais Passez à la question 29 ☐ 3
- Ne sais pas Passez à la question 29 ☐ 4
- Autres Précisez 5

Q28 A combien estimez-vous en moyenne le nombre de participants aux activités de concertation pour les périodes visées ?

- | | Du 1 ^{er} avril 2004
au 31 décembre 2004 | Du 1 ^{er} janvier 2005
au 31 décembre 2005 | Du 1 ^{er} janvier 2006
au 30 septembre 2006 |
|---------------|--|--|---|
| • Moins de 10 | ☐ 1 | ☐ 4 | ☐ 7 |
| • 10 à 25 | ☐ 2 | ☐ 5 | ☐ 8 |
| • Plus de 25 | ☐ 3 | ☐ 6 | ☐ 9 |

Section facultative

F19 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la participation aux activités de concertation.

 1

F20 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la participation aux activités de concertation ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F21 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 : 1
- Résultat 1 : 2
- Indicateur 2 : 3
- Résultat 2 : 4
- Indicateur 3 : 5
- Résultat 3 : 6

Q29 Depuis le 1er avril 2004, avec-vous organisé des rencontres avec les diverses instances locales et régionales (CRE, MRC, CLD, MUN) pour les périodes visées ?

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• Oui	☐ 1	☐ 4	☐ 7
• Non <i>↳ passez à la question 31</i>	☐ 2	☐ 5	☐ 8
• Ne sais pas <i>↳ passez à la question 31</i>	☐ 3	☐ 6	☐ 9

Q30 Si oui, indiquez le nombre de rencontres pour chacune d'elles pour les périodes visées.

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• CRÉ	1	5	9
• MRC	2	6	10
• CLD	3	7	11
• Municipalité	4	8	12

Q31 Y a-t-il eu d'autres interventions auprès de ces instances pour les périodes visées ?

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• Oui	☐ 1	☐ 4	☐ 7
• Non <i>↳ passez à la question 34</i>	☐ 2	☐ 5	☐ 8
• Ne sais pas <i>↳ passez à la question 34</i>	☐ 3	☐ 6	☐ 9

Q32 Si oui, indiquez le nombre d'interventions pour les périodes visées.

	Du 1er avril 2004 au 31 décembre 2004	Du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005	Du 1er janvier 2006 au 30 septembre 2006
• CRÉ <i>nombre</i>	1	5	9
• MRC <i>nombre</i>	2	6	10
• CLD <i>nombre</i>	3	7	11
• Municipalité <i>nombre</i>	4	8	12

Q33 Quel type d'intervention avez-vous fait auprès de ces instances (lettres, projets ou autres)?

• CRÉ	1
• MRC	2
• CLD	3
• Municipalité	4

Section facultative

F22 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la représentation auprès des instances locales et régionales.

 1

F23 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la représentation auprès des instances locales et régionales ?

• Oui	☐ 1
• Non	☐ 2

F24 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

• Indicateur 1 :	1
• Résultat 1 :	2
• Indicateur 2 :	3
• Résultat 2 :	4
• Indicateur 3 :	5
• Résultat 3 :	6

Rôle 2 : Représenter et conseiller**Représenter**

Q34 Depuis le 1er avril 2004, combien de rencontres avez-vous organisées avec les différents partenaires du développement artistique culturel régional ?

- Nombre de rencontres 1
- Aucune ☐ 2

Q35 Depuis le 1er avril 2004, combien d'avis avez-vous formulés auprès des différents partenaires du développement artistique culturel régional ?

- Nombre d'avis techniques 1
- Nombre d'avis logistiques 2
- Nombre d'avis professionnels 3
- Aucune ☐ 4

Q36 Depuis le 1er avril 2004, à combien d'études, de recherches ou d'enquêtes le CRC a-t-il participé ?

- Études 1
- Recherches 2
- Enquêtes 3
- Ne sais pas ☐ 4
- Aucune ☐ 5
- Autres (précisez) 6

Q37 Depuis le 1er avril 2004, et de manière générale, de quelle nature était l'implication du CRC (collaboration, réalisation partenariat) dans les recherches, les enquêtes ou les problématiques ?

- Le Conseil a généralement collaboré à des recherches, études et problématiques initiés par d'autres partenaires ☐ 1
- Le Conseil a généralement travaillé en partenariat à des recherches, études et problématiques ☐ 2
- Le Conseil a généralement initié des recherches, études et problématiques et a demandé la collaboration d'autres partenaires ☐ 3
- Le Conseil a généralement réalisé seul les recherches, études et problématiques ☐ 4
- Le Conseil n'a pas été impliqué dans des projets de recherches, des enquêtes ou des problématiques ☐ 5
- Ne sais pas ☐ 6
- Aucune de ces réponses ☐ 7

Q38 Depuis le 1er avril 2004, combien de colloques régionaux touchant des dossiers ou des enjeux artistiques et culturels du Conseil avez-vous organisés ?

- Aucun ☐ 1
- Ne sais pas ☐ 2
- Nombre 3

Q39 Depuis le 1er avril 2004, et de manière générale, de quelle nature était votre implication dans l'organisation de colloques ?

- Le Conseil a généralement organisé des colloques ☐ 1
- Le Conseil a généralement collaboré à l'organisation de colloques ☐ 2
- Le Conseil n'a pas été impliqué dans l'organisation de colloque ☐ 3
- Ne sais pas ☐ 4
- Aucune de ces réponses ☐ 5

Section facultative

F25 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à l'organisation ou la collaboration du CRC à des recherches, études ou colloques.

 1

F26 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à l'organisation ou la collaboration du CRC à des recherches, études ou colloques ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F27 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 : 1
- Résultat 1 : 2
- Indicateur 2 : 3
- Résultat 2 : 4
- Indicateur 3 : 5
- Résultat 3 : 6

Défendre les intérêts des arts et de la culture**Q40** Depuis le 1er avril 2004, avez-vous tenu des rencontres ou formulé des avis pour défendre les intérêts de vos membres ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2 Passez à la question 42
- Ne sais pas ☐ 3 Passez à la question 42

Q41 Si oui, indiquez le nombre de rencontres et d'avis pour les périodes visées ?

- | | Du 1er avril 2004
au 31 décembre 2004 | Du 1er janvier 2005
au 31 décembre 2005 | Du 1er janvier 2006
au 30 septembre 2006 |
|------------------------|--|--|---|
| • Nombre de rencontres | <input type="text"/> 1 | <input type="text"/> 3 | <input type="text"/> 5 |
| • Nombre d'avis | <input type="text"/> 2 | <input type="text"/> 4 | <input type="text"/> 6 |

Q42 Depuis le 1er avril 2004, avez-vous organisé des activités pour défendre les intérêts de vos membres ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2 Passez à la question 45
- Ne sais pas ☐ 3 Passez à la question 45

Q43 Si oui, indiquez le nombre ainsi que le type d'activités ?

- Nombre total d'activités 1
- Nom de l'activité 1 2
- Nom de l'activité 2 3

Q44 Ces activités sont-elles organisées en partenariat avec d'autres organisations ?

- Toujours ☐ 1
- Occasionnellement ☐ 2
- Jamais ☐ 3
- Ne sais pas ☐ 4
- Aucune de ces réponses ☐ 5

Q45 Depuis le 1er avril 2004, votre CRC est-il membre de regroupements, d'associations ou toute autre organisation visant à défendre les intérêts des arts et de la culture ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2 Passez à la question 48
- Ne sais pas ☐ 3 Passez à la question 48

Q46 Si oui, lesquels ? 1**Q47** Quelles ont été les principales actions du CRC pour vous positionner dans ces organisations ? 1**Section facultative****F28** Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la défense des intérêts des membres du CRC. 1**F29** Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la défense des intérêts des membres du CRC ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F30 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- | | |
|------------------|--|
| • Indicateur 1 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 1 |
| • Résultat 1 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 2 |
| • Indicateur 2 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 3 |
| • Résultat 2 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 4 |
| • Indicateur 3 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 5 |
| • Résultat 3 : | <input style="width: 150px;" type="text"/> 6 |

Rôle 3 : Informer et promouvoir**Informier**

Q48 Au 30 septembre 2006, avez-vous élaboré un plan de communication ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2
- Ne sais pas ☐ 3

Section facultative

F31 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport au plan de communications.

F32 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés au plan de communication ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F33 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 : 1
- Résultat 1 : 2
- Indicateur 2 : 3
- Résultat 2 : 4
- Indicateur 3 : 5
- Résultat 3 : 6

Q49 Disposez-vous actuellement de moyens de communications pour transmettre de l'information à vos membres ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2  Passez à la question 54
- Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 54

Q50 Avant le 1er avril 2004, quels étaient les moyens de communications utilisés pour transmettre de l'information à vos membres ?

- Bulletin électronique ☐ 1
- Bulletin papier ☐ 2
- Site Internet ☐ 3
- Journaux locaux ☐ 4
- Dépliants ☐ 5
- Aucun ☐ 6
- Autres ☐

Q51 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, utilisez-vous encore ces moyens de communications ou en avez-vous de nouveaux ?

- Nous utilisons les mêmes moyens de communication ☐ 1
- Nous utilisons les mêmes moyens de communication et nous en avons ajouté ☐ 2
- Précisez 3
- Nous n'utilisons plus les mêmes moyens de communication mais nous en avons ☐ 4
- Précisez 5
- Nous n'avons aucun moyen de communication ☐ 6
- Aucune de ces réponses ☐ 7

Q52 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous mené au moins une enquête auprès des membres et partenaires pour connaître leur degré de satisfaction face aux moyens de communication utilisés par votre CRC ?

- Nous avons mené une enquête ☐ 1  Inclure l'enquête et les résultats
- Nous avons mené plus d'une enquête ☐ 2  Inclure l'enquête et les résultats
- Nous menons actuellement une enquête ☐ 3
- Nous n'avons pas mené d'enquête ☐ 4
- Ne sais pas ☐ 5

Q53 Selon vous, quel est le moyen de communication le plus efficace? (cochez une seule case)

- Bulletin électronique ☐ 1
- Bulletin papier ☐ 2
- Site internet ☐ 3
- Journaux locaux ☐ 4
- Dépliants ☐ 5
- Aucun d'entre eux n'est efficace ☐ 6
- Autres ☐ 7

Section facultative

F34 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport les moyens de communication.

 1

F35 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés aux moyens de communication ?

- ☐ Oui ☐ 1
☐ Non ☐ 2

F36 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- ☐ Indicateur 1 : 3
☐ Résultat 1 : 4
☐ Indicateur 2 : 5
☐ Résultat 2 : 6
☐ Indicateur 3 : 7
☐ Résultat 3 : 8

Promouvoir

Q54 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous développé des outils de promotion des arts et de la culture régionale ?

- ☐ Oui ☐ 1
☐ Non ☐ 2  Passez à la question 57
☐ Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 57

Q55 Si oui, indiquez le nombre ? 1

Q56 Quels outils de promotion avez-vous développés entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006 ?

 1

Q57 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous réalisé des activités de promotion pour les arts et la culture régionale ?

- ☐ Oui ☐ 1
☐ Non ☐ 2  Passez à la question 59
☐ Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 59

Q58 Si oui, indiquez le nombre ? 1

Section facultative

F37 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à la promotion de la culture.

 1

F38 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à la promotion de la culture ?

- ☐ Oui ☐ 1
☐ Non ☐ 2

F39 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- ☐ Indicateur 1 : 1
☐ Résultat 1 : 2
☐ Indicateur 2 : 3
☐ Résultat 2 : 4
☐ Indicateur 3 : 5
☐ Résultat 3 : 6

Rôle 4 : Développer

Q59 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous soutenu des projets culturels qui ont eu un impact significatif sur le développement culturel de la région ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2  Passez à la question 61
- Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 61

Q60 Si oui, quels sont-ils ?

 1

Q61 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous été interpellé pour des projets touchant le développement culturel régional ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2  Passez à la question 63
- Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 63

Q62 Si oui, indiquez les types de projets ?

- Politiques culturelles ☐ 1
Spécifiez : 2
- Ententes spécifiques ☐ 3
Spécifiez : 4
- Événements artistiques et culturels ☐ 5
- Formations ☐ 6
- Autres ☐ 7

Q63 Depuis le 1er avril 2004, quels sont les services offerts par le CRC au milieu artistique et culturel de la région ?

- Aucun ☐ 1
- Inscrire le nombre de services 2

Q64 Combien d'actions ont été initiées par le CRC pour les membres et les partenaires régionaux pour développer les arts et la culture sur le territoire ?

- Aucune action n'a été initiée ☐ 1
- Inscrire les nouveaux services 2

Section facultative

F40 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport au développement de la culture.

 1

F41 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés au développement de la culture ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F42 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- Indicateur 1 : 1
- Résultat 1 : 2
- Indicateur 2 : 3
- Résultat 2 : 4
- Indicateur 3 : 5
- Résultat 3 : 6

Fonction : Administrer

Q65 Au 30 septembre 2006, avez-vous mis en œuvre un plan de développement pour la gestion des ressources humaines et financières ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2
- Ne sais pas ☐ 3

Q66 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous organisé des activités de formation ou de perfectionnement pour les membres du conseil d'administration ou le personnel du CRC ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2  Passez à la question 69
- Ne sais pas ☐ 3  Passez à la question 69

Q67 Si oui, indiquez le nombre pour les périodes visées ?

- Nombre
- | Du 1er avril 2004
au 31 décembre 2004 | Du 1er janvier 2005
au 31 décembre 2005 | Du 1er janvier 2006
au 30 septembre 2006 |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |

Q68 Quelles ont été les activités de formation ou de perfectionnement que vous avez organisées pour les périodes visées ?

- | | Du 1er avril 2004
au 31 décembre 2004 | Du 1er janvier 2005
au 31 décembre 2005 | Du 1er janvier 2006
au 30 septembre 2006 |
|---------------------------------------|--|--|---|
| • Inscrire les activités de formation | 1 | 4 | 7 |
| • Inscrire les activités de formation | 2 | 5 | 8 |
| • Inscrire les activités de formation | 3 | 6 | 9 |

Q69 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous développé des outils pour comptabiliser les efforts à investir dans les activités par rapport aux objectifs à atteindre à l'égard des ressources humaines et financières ?

- Oui ☐ 1  Inclure les outils
- Non ☐ 2
- Non puisque nous utilisons déjà un outil avant le 1er avril 2004 ☐ 3  Inclure les outils
- En cours de réalisation ☐ 4
- Ne sais pas ☐ 5
- Aucune de ces réponses ☐ 6

Q70 Entre le 1er avril 2004 et le 30 septembre 2006, avez-vous développé des outils adéquats pour mesurer les besoins, les attentes et la satisfaction des membres et des organismes culturels à l'égard de l'ensemble des activités du CRC ?

- Oui ☐ 1  Inclure les outils
- Non ☐ 2
- Non, puisque nous avons déjà ces outils avant le 1er avril 2004 ☐ 3  Inclure les outils
- En cours de réalisation ☐ 4
- Ne sais pas ☐ 5

Section facultative

F43 Inscrivez les éléments de nature qualitative relatifs aux résultats obtenus par votre CRC en rapport à son administration.

	1
--	---

F44 Lors de la négociation de votre plan d'action 2004-2007, avez-vous convenu avec le Ministère d'indicateurs particuliers propres à votre CRC et qui sont liés à son administration ?

- Oui ☐ 1
- Non ☐ 2

F45 Si oui, indiquez les indicateurs convenus avec le Ministère et les résultats obtenus :

- | | |
|------------------|---|
| • Indicateur 1 : | 1 |
| • Résultat 1 : | 2 |
| • Indicateur 2 : | 3 |
| • Résultat 2 : | 4 |
| • Indicateur 3 : | 5 |
| • Résultat 3 : | 6 |

BIBLIOGRAPHIE

HARVEY, Fernand. *Rapport d'évaluation des conseils régionaux de la culture 2001-2004*. Comité d'experts, Québec, février 2004, 78 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Coup d'œil sur les régions, Solde migratoire (2005-2006)*, [En ligne] [www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_00/region_00.htm].

L'ALLIER, Jean-Paul. *Pour l'évolution de la politique culturelle : document de travail*, [Québec], Ministère des Affaires culturelles, mai 1976, 258 p.

Loi sur le ministère des Affaires municipales et des Régions, L.R.Q., c. M-22.1, art. 21.7.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. « Coordonnateur à la formation continue », communiqué de presse du 23 juin 2005.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS. *Estimation de la population des régions administratives selon le groupe d'âge et le sexe, Québec (8 février 2007)*, [En ligne] [[www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Ken263_Liste_Total.p_tratr_reslt?p_iden_tran=REPERM79:QC41-171106679236llr\(&p_modi_url=0306024658&p_id_rapp=851\)](http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Ken263_Liste_Total.p_tratr_reslt?p_iden_tran=REPERM79:QC41-171106679236llr(&p_modi_url=0306024658&p_id_rapp=851)].

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Moderniser l'État : Pour des services de qualité aux citoyens. Plan de modernisation 2004-2007*, [Québec], SCT, 2004, 101 p.

